



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د . بوبكرياسين

إعداد الطلبة:

- بلعوررجاء

- وارث مريم

### لجنة المناقشة

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|--------------|----------------------------------------|---------------------|
| رئيسا        | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | زيد جابر            |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | بوبكرياسين          |
| ممتحنا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | عاشوري إبراهيم      |

السنة الجامعية 2021/2022





# دعاء

الحمد لله الذي وهبنا العلم نورا نھتدي به

اللھمّ إني أستودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت

فردہ عند حاجتي إلیہ إنك على كل شيء قدير

اللھمّ اشرح لي صدري ويسر لي أمري وأحلل العقدة من لساني

ليفقھوا قولي

باسم الله الفتح اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً يا أرحم

الراحمين

ندعو الله أن يدلنا على ما هو خير والحمد لله رب العالمين.

اللھمّ اجعل في قلبي نوراً، وفي لساني نوراً، واجعل في سمعي نوراً، واجعل في

بصري نوراً، واجعل من خلفي نوراً، ومن أمامي نوراً، واجعل من فوقني

نوراً، ومن تحتي نوراً

اللھمّ أعطني نوراً.

# شكر و تقدير

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

سورة النمل الآية (19) قبل كل شيء نحمد الله ونشكره الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم  
وأعطانا من القوة ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم،  
ونشكر كل من ساهم من قريب او من بعيد في إنجاز مذكرتنا هذه . نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف "الدكتور بوبكر ياسين" على كل ما قدمه من نصيح وإرشاد

جزاه الله عنا خير الجزاء، عمال المؤسسة إتصالات الجزائر الذين ساندونا أثناء فترة الدراسة  
الميدانية، دون أن ننسى أساتذتنا الأعزاء

الذين سنال شرف مناقشتهم لمذكرتنا هذه فلهم الشكر والتقدير على مجمل نصائحهم  
التي ستنير دربنا العلمي.

# شكر



# إهداء

باسم الله الرحمن الرحيم

إلى من أرسله الله رحمة للعالمين قدوتي وحببي رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح أبي الغالي

إلى أطهر القلوب وأنقاها وبوابة الجنة ولا نجاح دون دعائها

أمي العزيزة أطال الله في عمرها وأدامها تاجا فوق رؤوسنا

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني إخوتي رقية، رانيا، أميرة وأخي أسامة

إلى رواد الفكر ومصاييح الدجة، منابع العطاء أساتذتي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء، زملائي وزميلاتي

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

# رجاء



# إهداء

بكل حب وخشوع، بكل قدسية الكلمة وصفاتها، أهدي ثمرة جهدي جهدي

إلى اللذان علماني ومنحاني زاد التقوى والصمود والتحدي،

إلى اللذان ألبساني خصال العفة و الشجاعة والكرامة،

"أمي وأبي" إلى الذين تقاسمو معي متاعب الحياة إخوتي الأعزاء :

ناصر، موسى، عبد الرحمان، عيسى، سيف الدين وأختي الحبيبة سلمى

إلى الذين أناروا بصيرتي بنور العلم، أساتذتي الأعزاء من الطور الابتدائي إلى يومنا هذا

إلى الذين تقاسمو معي المشوار الدراسي زميلاتي وزملائي

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

# مريم

# المختص

**الملخص:**

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تطرقنا للمفاهيم ومختلف العمليات التي تلم بجوانب الادارة الاستراتيجية، وكذا الى الميزة التنافسية والتعرف على أنواعها، إضافة إلى أبعادها، وقمنا بإسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة- كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين، حيث تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS والاعتماد على الاساليب الاحصائية الوصفية.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة الاستراتيجية، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.



## **Résumé**

Cette recherche vise à étudier le rôle de la gestion stratégique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, dans la Société Algérie Télécom, où nous avons abordé les concepts et les différents processus qui traitent des aspects de la gestion stratégique, ainsi que l'avantage concurrentiel et l'identification de ses types, en plus de ses dimensions, et nous avons projeté l'aspect appliqué sur Algérie Télécom - Mila- comme modèle pour l'étude, en utilisant un questionnaire adressé aux employés, où les données ont été traitées en utilisant le programme SPSS, et en s'appuyant sur des méthodes statistiques descriptives.

**Mots clés :** management stratégique, compétitivité, avantage concurrentiel, Algérie Télécom.



# الفهرس العام





|            |                                                        |   |
|------------|--------------------------------------------------------|---|
| I.....     | البسملة.....                                           | - |
| II.....    | الدعاء.....                                            | - |
| III.....   | الشكر والتقدير.....                                    | - |
| IV- V..... | الإهداء.....                                           | - |
| VI .....   | ملخص باللغة العربية.....                               | - |
| VII.....   | ملخص باللغة الفرنسية.....                              | - |
| VIII.....  | فهرس المحتويات.....                                    | - |
| XII.....   | فهرس الجداول.....                                      | - |
| XIII.....  | فهرس الأشكال.....                                      | - |
| أ-ج.....   | مقدمة.....                                             | - |
|            | الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية             | - |
| 01.....    | تمهيد:.....                                            | - |
| 02.....    | المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية.....    | - |
| 02.....    | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....          | - |
| 02.....    | الفرع الأول: مفهوم الإدارة.....                        | - |
| 02.....    | الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية.....                  | - |
| 03.....    | الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....          | - |
| 04.....    | المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية.....  | - |
| 04.....    | الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية.....           | - |
| 04.....    | الفرع الثاني: فوائد الإدارة الاستراتيجية.....          | - |
| 05.....    | المطلب الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية.....         | - |
| 07.....    | المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الاستراتيجية.....   | - |
| 07.....    | المطلب الأول: مستويات ونماذج الإدارة الاستراتيجية..... | - |
| 07.....    | الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية.....         | - |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 10..... | - الفرع الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية                  |
| 18..... | - المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية        |
| 18..... | - الفرع الأول: مراحل الإدارة الاستراتيجية                   |
| 22..... | - الفرع الثاني متطلبات الإدارة الاستراتيجية                 |
| 23..... | - المبحث الثالث: تحديات وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية    |
| 23..... | - المطلب الأول: تحديات الإدارة الاستراتيجية                 |
| 24..... | - المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية            |
| 27..... | - خلاصة الفصل                                               |
|         | - <b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية</b>                     |
| 28..... | - تمهيد:                                                    |
| 29..... | - المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية            |
| 29..... | - المطلب الأول: ماهية التنافسية                             |
| 29..... | - الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها                     |
| 31..... | - الفرع الثاني: مستويات التنافسية                           |
| 33..... | - الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية                       |
| 35..... | - المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية               |
| 35..... | - الفرع الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية                 |
| 36..... | - الفرع الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية               |
| 38..... | - الفرع الثالث: مصادرة الميزة التنافسية                     |
| 39..... | - المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية              |
| 39..... | - الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية                       |
| 43..... | - الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية                      |
| 46..... | - المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية                   |
| 46..... | - المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية                     |
| 48..... | - المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية        |
| 51..... | - المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية |

- المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.....52
- المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.....52
- المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية .....53
- خلاصة الفصل:.....55
- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -
- تمهيد.....56
- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله-.....57
- المطلب الأول: نشأة وعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله- .....57
- الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله-.....57
- الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله- .....57
- المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .....58
- الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر .....58
- الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .....58
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميله- .....59
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....61
- المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، عيانتها.....61
- الفرع الأول: منهج الدراسة.....61
- الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....62
- المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.....63
- الفرع الأول: بناء أداة الدراسة (الإستبيان).....63
- الفرع الثاني: تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.....66
- المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة .....70
- الفرع الأول: حساب صدق الإستبيان.....70
- الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان.....72
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....74
- المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.....74



|   |                                                                                                                         |     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| - | المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية....                                     | 78  |
| - | الفرع الأول: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة .....          | 78  |
| - | الفرع الثاني: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية لدى المؤسسة .....                   | 80  |
| - | الفرع الثالث: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية..... | 82  |
| - | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.....                                                                           | 84  |
| - | الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....                                                                               | 85  |
| - | الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية .....                                                                             | 88  |
| - | الفرع الثالث: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.....                                                                         | 95  |
| - | خلاصة الفصل.....                                                                                                        | 97  |
| - | خاتمة .....                                                                                                             | 98  |
| - | قائمة المراجع.....                                                                                                      | 99  |
| - | الملاحق.....                                                                                                            | 103 |

فهرس الجداول

| الرقم | العنوان                                                      | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات       | 63     |
| 02    | هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)                                | 64     |
| 03    | توزيع درجات المقياس المستخدم في الاستبيان                    | 65     |
| 04    | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي                        | 66     |
| 05    | نتائج اختبار نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة | 67     |
| 06    | صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة                            | 71     |
| 07    | قيمة معامل ( Cronbach's Alpha ) للاستبيان                    | 72     |
| 08    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                           | 74     |
| 09    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن                            | 75     |
| 10    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                | 76     |
| 11    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية        | 77     |
| 12    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني     | 78     |
| 13    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث     | 80     |
| 14    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع     | 83     |
| 15    | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية                                | 86     |
| 16    | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية                                | 88     |

فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان                                                                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | مستويات الإستراتيجية                                                                                       | 09     |
| 02    | نموذج جامعة هارفرد                                                                                         | 10     |
| 03    | نموذج الاستراتيجيات التنافسية (القوى الخمس ل Poter )                                                       | 11     |
| 04    | أصحاب المصالح                                                                                              | 16     |
| 05    | نموذج الأبعاد السبعة                                                                                       | 17     |
| 06    | المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية                                                               | 18     |
| 07    | دور حياة الميزة التنافسية                                                                                  | 47     |
| 08    | الأسس العلمية لبناء المزايا التنافسية                                                                      | 49     |
| 09    | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-                                                             | 60     |
| 10    | تمثيل بياني لقيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان                                                         | 73     |
| 11    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                                            | 75     |
| 12    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن                                                             | 76     |
| 13    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                           | 77     |
| 14    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية                                   | 78     |
| 15    | ترتيب عبارات المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-                      | 79     |
| 16    | ترتيب أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة                                                          | 80     |
| 17    | ترتيب عبارات المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- | 84     |
| 18    | النموذج الميداني للدراسة                                                                                   | 94     |



---

# مقدمة

---





**مقدمة :**

تواجه معظم المؤسسات الاقتصادية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات الاقتصادية قادرة على المنافسة أو حتى الاحتفاظ بمركزها التنافسي، مما دفع بتلك المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

ولقد لجأت معظم المؤسسات للدول النامية والدول المتقدمة إلى استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية الذي يعد منهج فكري ورائد يساعد المؤسسة الاقتصادية على زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة مؤسساتنا الاقتصادية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية لبقائها واستمرارها وتطوير أدائها، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها التنافسية والتي تمثل إحدى مرتكزات التحليل الإستراتيجي من خلال تركيزها على دراسة علاقة المؤسسة لأسواقها ومنافسيها وزبائنهم، بهدف إتخاذ قرارات هيكليّة قصد احتلال موقع تنافسي في السوق والتفوق على منافسيها ضمن القطاع التي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الإستناد على ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتأمين البقاء ضمن سوق المنافسين، ولإكتساب هذه الميزة التنافسية أصبحت المؤسسات الحديثة تبحث عن السبق في مجال نشاطها وإيجاد الحلول المناسبة، من أجل ضمان إستمراريتها وتحقيق تطورات ترضي تطلعاتهم، ومن أجل ذلك يجب عليها مواجهة التأثيرات المختلفة للمحيط وقيادة التغيرات من خلال رسم إستراتيجية واضحة المعالم في سياق محيطي وتنافسي محدد.

**➤ طرح الإشكالية:**

ومما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

**ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر؟**

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الإدارة الإستراتيجية، وأساسياتها، وعوامل نجاحها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وأبعادها، وماهي العوامل المؤثرة في نشأتها؟
- كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر؟

**➤ الفرضيات:**

**➤ الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباطية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى

مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

تتدرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة
- **أسباب اختيار الموضوع :**

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالي:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.
- بحكم التخصص، فالموضوع له صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال.
- عرض مساهمة لتبسيط موضوع الإدارة الإستراتيجية لجميع من يعنيه الأمر من الدارسين والممارسين والراغبين في التعمق في الموضوع.
- السهولة النسبية في تحصلنا على تربص ميداني على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### ➤ **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيمايلي:

- أهمية حاجة المنظمات لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فعال في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تكمن أهمية البحث في دراسة وتحليل منهج الإدارة الإستراتيجية وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية.
- أهمية القيام بهذه الدراسة حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر ذات أهمية ولا بد من البحث عن سبل لتحسين وتطوير أدائها.

#### ➤ **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية وتأكيد أهميتها كأسلوب إداري في تحقيق الميزة التنافسية.
- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء مؤسسة اتصالات الجزائر وتحقيق التميز في خدماتها بتبني الإدارة الإستراتيجية.
- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية وتحقيق التميز في منجاتها وخدماتها بتبني إدارة استراتيجية وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

### ➤ منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على مختلف المصادر والمراجع من كتب ومذكرات ماجستير ودكتوراه وكذا المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة، أما فيما يخص البحث الميداني، تم إجراء دراسة ميدانية حيث سنقوم بتجميع المعلومات الضرورية بواسطة إستبيان طرح فيه عدة تساؤلات خصصت لذلك، ومن ثم معالجتها وتحليلها حتى نبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### ➤ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع الميزة التنافسية، خاصة على مستوى المكتبة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بالدراسة الميدانية.
- ندرة في المراجع السابقة التي تربط ما بين متغيري الدراسات السابقة.

### ➤ تقسيمات الدراسة:

تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

1. الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث.
  - المبحث الأول: تضمن عموميات حول الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد تضمن أساسيات الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد احتوى على تحديات وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية.
2. الفصل الثاني: الميزة التنافسية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث أيضا:
  - المبحث الأول: احتوى على مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
3. الفصل الثالث: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر والذي قسم أيضا إلى ثلاث مباحث.
  - المبحث الأول: كان تحت عنوان لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث قد تم فيه عرض وتحليل نتائج الإستبيان.



---

# الفصل الأول

---





**تمهيد:**

في ظل التحديات الراهنة المتسارعة في عولمته، تتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، انفتاح الاسواق و تزايد حده المنافسة، تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتطوير أدائها وفقا للبيئة التي تعمل فيها، ونظرا لذلك فمن الضروري لبناء مؤسسة اقتصادية بمستويات اداء متميزة تستوعب اهم التغيرات والمؤثرات البيئية، وجود اداره تمتلك ادوات واليات صياغة الاستراتيجيات، القدرة على تنفيذها والرقابة عليها، اي ضرورة وجود ادارة استراتيجية فعالة كفيلة بوضع استراتيجيات ملائمة مبنية وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، وكذا المتغيرات المحيطة بها والمؤثرة على نشاطها، ولتسليط الضوء على هذه المفاهيم تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

❖ المبحث الاول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

❖ المبحث الثاني: اساسيات الإدارة الاستراتيجية

❖ المبحث الثالث: تحديات وعوامل نجاح الادارة الاستراتيجية

## المبحث الاول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

مجال الادارة الاستراتيجية واسع سعة حجم التطور والنمو الذي يحبط بالمنظمة ككل والذي يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ الأهداف لتحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الاول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تطورت الإدارة الاستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الاعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويعود السبب في هذا التطور السريع الى ان الإدارة الاستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر اكايمي نابغ من الحاجة الى تطوي أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق اجواء حيوية تستفيد من الامكانيات المتاحة بصورة فاعلة، تعتمد التخطيط الاستراتيجية كأسلوب علمي بارع لتحقيق اهداف المؤسسة. ومن هنا سوف نتناول مفهوم الإدارة أولاً ثم الاستراتيجية ثانياً ومن ثم نتطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

### الفرع الأول : مفهوم الإدارة:

يقول فريدريك تايلور (Fredrik Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادرة عام 1930، أن فن الإدارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.<sup>1</sup> وتعرف على انها تنسق الموارد البشرية والغير بشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمة، كما تعرف على انها الجهاز الذي يمكن من خلالها دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة اي أننا نتحرك اليوم من ازدهار الإدارة الى مرحلة إدارة الاداء.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية

### تعريف PEARCE and ROBINSON:

خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الاهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-محمد هاني محمد، الإدارة/الإستراتيجية/الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2014، ص 15.

<sup>2</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة/الإستراتيجية، دارالمسيرة للنشر، عمان- الاردن 2004، ص 23.

<sup>3</sup>-محمد هاني محمد، نفس المرجع السابق، ص 44.

هي تصور منظمة ما لمستقبلها ومركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد، وهذا التصور يحث عليها ان تصمم رسالتها وتجدد غايتها واهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد ايضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ان الوصول الى تعريف واحد متفق عليه للإدارة الاستراتيجية، يعد امرا صعبا كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والعلوم الاقتصادية بصفة خاصة، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي وردت حول الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بانها " العملية اللازمة لوضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها".

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بانها " عملية اتخاذ قرارات استراتيجية، تنفيذها وتقييمها، ويمكن النظر لها من منهج اخر على انها عملية تغيير استراتيجي".<sup>2</sup>

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بانها " الأنشطة والخطوط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن النقاء اهداف المؤسسة مع رسالتها، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقه فعاله وكفاءه عالية في ذات الوقت".<sup>3</sup>

اضافة الى ذلك تعرف الإدارة الاستراتيجية بانها " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل، وتحديد اداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة، والتقييم المتواصل للاستراتيجية المنظمة الذي تصب في ذلك الاتجاه".<sup>4</sup>

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بانها اتجاه حديث في الإدارة، تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيقها الى رسم اتجاهها المستقبلي، تحديد اهدافها طويلة المدى، اختيار البديل الاستراتيجي الامثل في ضوء متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومراقبتها ومن ثم تقييمها.

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2009، ص 72.

<sup>2</sup> - مريم بولمخال، إدماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف-الجزائر، 2012، ص 05.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود ابو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2007، ص 32.

<sup>4</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم، والنماذج الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة-مصر، 2012، ص 06.

## المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية

ان انتهاز اسلوب الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية، يساهم في تحقيق التنسيق، التناغم والتفاعل بين الامكانيات والقدرات الداخلية من جهة، مختلف تغيرات البيئة الخارجية من جهة اخرى، خصوصاً بعد تعقد البيئة التي تتواجد في تلك المؤسسات الاقتصادية أكثر فأكثر، ليصبح في الاخير اسلوب الإدارة الاستراتيجية من الاساليب الأكثر نجاعة، الذي يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة ان تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة لمختلفة التغيرات التي تواجهها.

### الفرع الاول: اهمية الإدارة الاستراتيجية

يمكن توضيح اهمية الإدارة الاستراتيجية في بعض النقاط التالية:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية التي تحاول الوصول اليها؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز؛
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة الاقتصادية وفعاليتها، من ثم السعي للتكيف معها والسيطرة على جزء منها خاصة المتعلقة بالبيئة الداخلية والتنافسية؛
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد؛
- تفيد الإدارة الاستراتيجية في الاقتصاد في استخدام الموارد<sup>1</sup>؛
- التركيز الواضح على الامور والوسائل الهامة استراتيجياً؛
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجهها منشأة الاعمال؛
- اعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الاطراف المستفيدة من المنشأة. مثل اصحاب الاسهم، العملاء، العاملون، الموردون<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: فوائد الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعه من الفوائد التي يمكن ان تحققها المؤسسة عند استخدامها للإدارة الاستراتيجية بأساليب عملية بعيدة عن التقليد العشوائي كما توجد هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي تفرض على المنظمة ضرورة تبني الادارة الاستراتيجية فكريا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان-الأردن، 2007، 45.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2007، ص 35.

وهناك العديد من الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال استخدامها للإدارة الاستراتيجية نذكر منها:

- تساعد على ايجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة؛
- توجه المنظمة لتحديد الفرص وضع اولويات والاستغلال لها؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق اهداف المنظمة ورسالتها؛
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة؛
- تعين المنظمة على ادارة المخاطر والتقليل منها؛
- تقود الى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- تشجع على تكوين اتجاهات ايجابية نحو التغيير؛
- تؤثر ايجابيا على وفاء المنظمة وتقدمها؛
- تقدم اطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة؛
- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا متحمسا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة؛
- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل اعضاء الفريقين؛
- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: اهداف الإدارة الاستراتيجية

- ان هدف الادارة الاستراتيجية يكمن في تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة لدى المنافسين والعملاء وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
  - تحديد الاولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الاولويات؛
  - ايجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءه الإدارة؛

<sup>1</sup>-عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2014، ص 79.

<sup>2</sup>- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2010، ص 14.



- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة التهديدات والمعيار الاساسي لنجاح المؤسسات؛
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية؛
- تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكن اخذ القيادة بدلا من ان تكون القرارات هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من اجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- يوجد معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، نفس المرجع السابق ص14.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الاستراتيجية

ان الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى فهم سليم وواضح من قبل صانعي القرار في المؤسسات المختلفة، بحيث تقوم هذه المؤسسة بممارسة نشاطها بأسلوب علمي سليم حتى تستطيع الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

### المطلب الأول: مستويات ونماذج الإدارة الاستراتيجية

سنحدث في هذا المطلب عن مستويات الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى نماذجها.

#### الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على ان هناك ثلاثة مستويات الاستراتيجية هي: (JOHNSON and SCHOLLES 1993):

#### أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو، وكيفية إدارة أنشطة المنظمة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي ان تعمل فيها المنظمة، او تدخل فيها او تخرج منها، وعليه فان استراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، و بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الاجل، كما تؤثر على كل المنظمة، وتختص بالإجابة عن الأسئلة التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الاسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع اصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التوزيع التي تعتمد المنظمة؟ وهل هو توزيع متجانس ام لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المنظمة استراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الاخرين، ام انها تقتصر على اعتماد الاستراتيجية التنافسية؟<sup>1</sup>
- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية ام اللامركزية)؟

<sup>1</sup> -ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان - الاردن، 2013، ص 31-32.

- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال؟

### ثانياً: الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال:

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئات الصناعية أو قطاعي سوقي معين.

ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة، وتمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من استراتيجيات المنظمة ككل.

وينصب الاهتمام الأساسي للاستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص استراتيجيات الأعمال بالجوانب التالية:

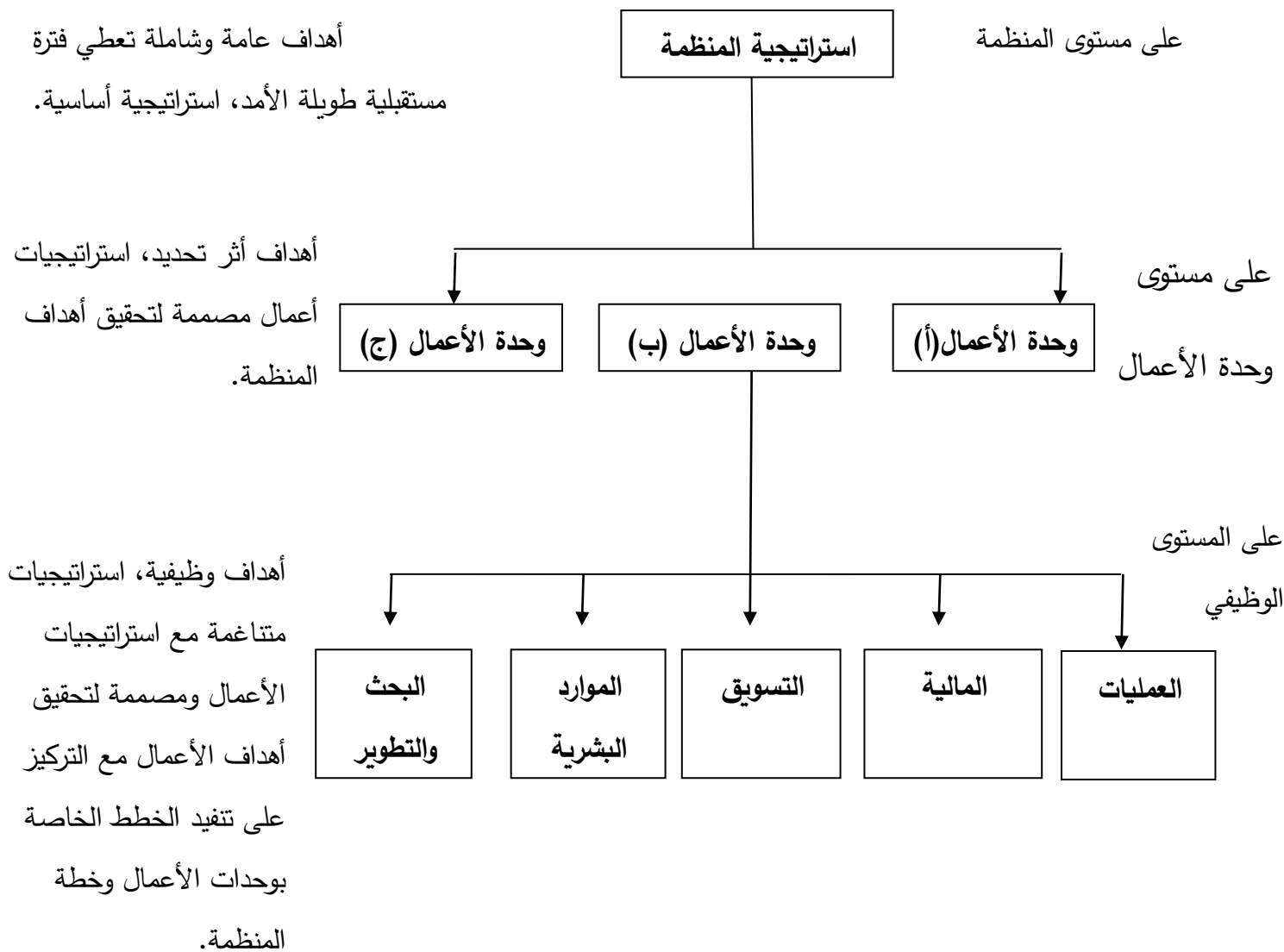
- تحديد المنتجات، أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها؛
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق وتكامل أنشطة وحدة الأعمال بما يتوافق واستراتيجية المنظمة.

### ثالثاً: الاستراتيجية الوظيفية:

تختص الاستراتيجية الوظيفية بتعظيم الموارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء<sup>1</sup>. وتقديم الدعم والاسناد المطلوبين للاستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة. وتجدر الإشارة إلى المستويات المذكورة من الاستراتيجية مترابط ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل أدناه :

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع السابق، ص ص: 32-33.

### شكل رقم 01 : مستويات الاستراتيجية.



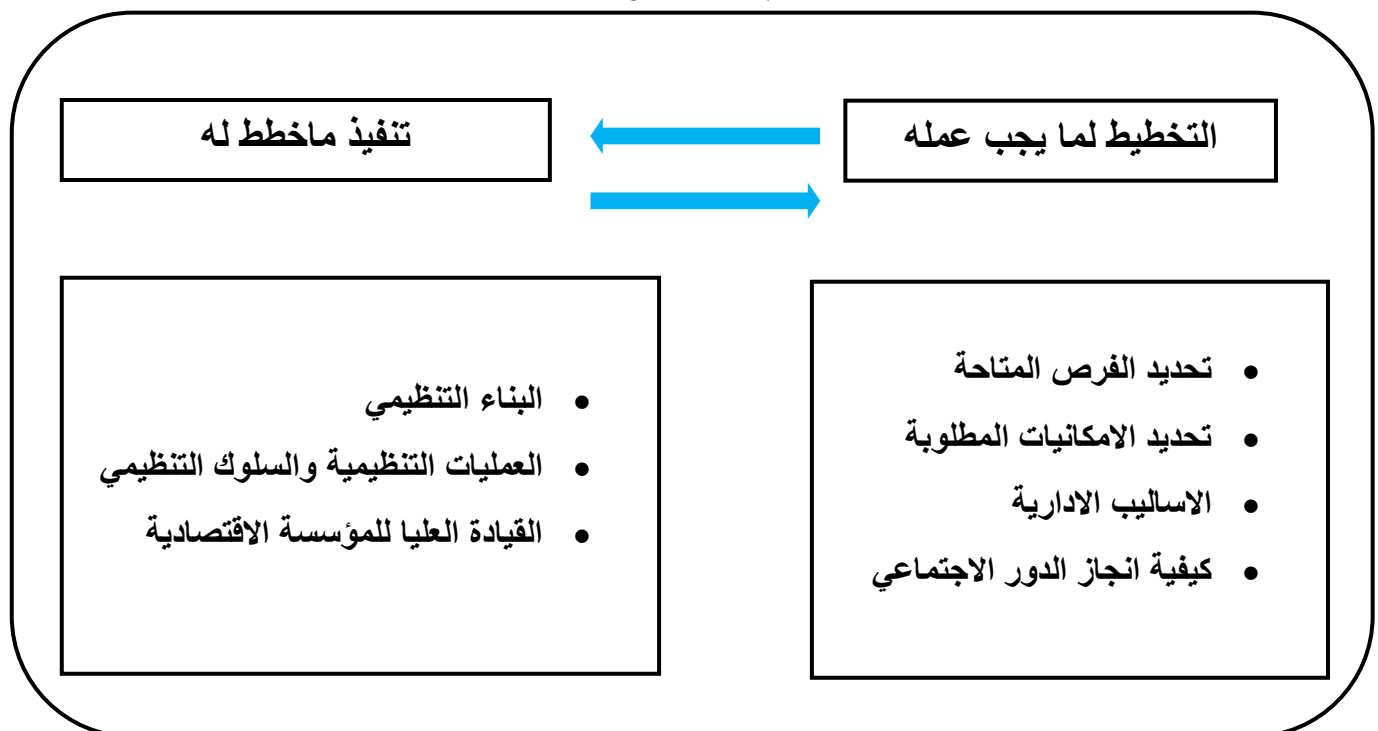
### الفرع الثاني : نماذج الإدارة الاستراتيجية

يشير الأدب الاستراتيجي الى وجود العديد من النماذج التي تطورت لتغطي مختلف مراحل الادارة الاستراتيجية، وإذا ما أخذت الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج، فإنه يمكن القول ان عدد هذه النماذج هو بعدد الباحثين. وفيما يلي طرح لبعض نماذج الادارة الاستراتيجية:<sup>1</sup>

#### أولاً : نموذج جامعة هارفرد:

يعد نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على تطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، اذا يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة الاقتصادية، طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها. يدعو هذا النموذج الى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المؤسسة الاقتصادية من موارد وامكانيات وموازاتها مع مافي محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول الى نقطة التوازن الاستراتيجي بين مافي المحيط الخارجي من عوامل مشجعة، وما لدى المؤسسة الاقتصادية من عوامل قوة وضعف. ولقد قسم هذا النموذج إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تضم مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة الاقتصادية على صياغة رسالتها وأهدافها، سميت هذه المرحلة بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي، أما المرحلة الثانية فتركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ماتم في المرحلة السابقة. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 2 : نموذج جامعة هارفرد



<sup>1</sup> - أحمد القطامين، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، دار مجدلاوي، عمان - الاردن، 2002، ص24.

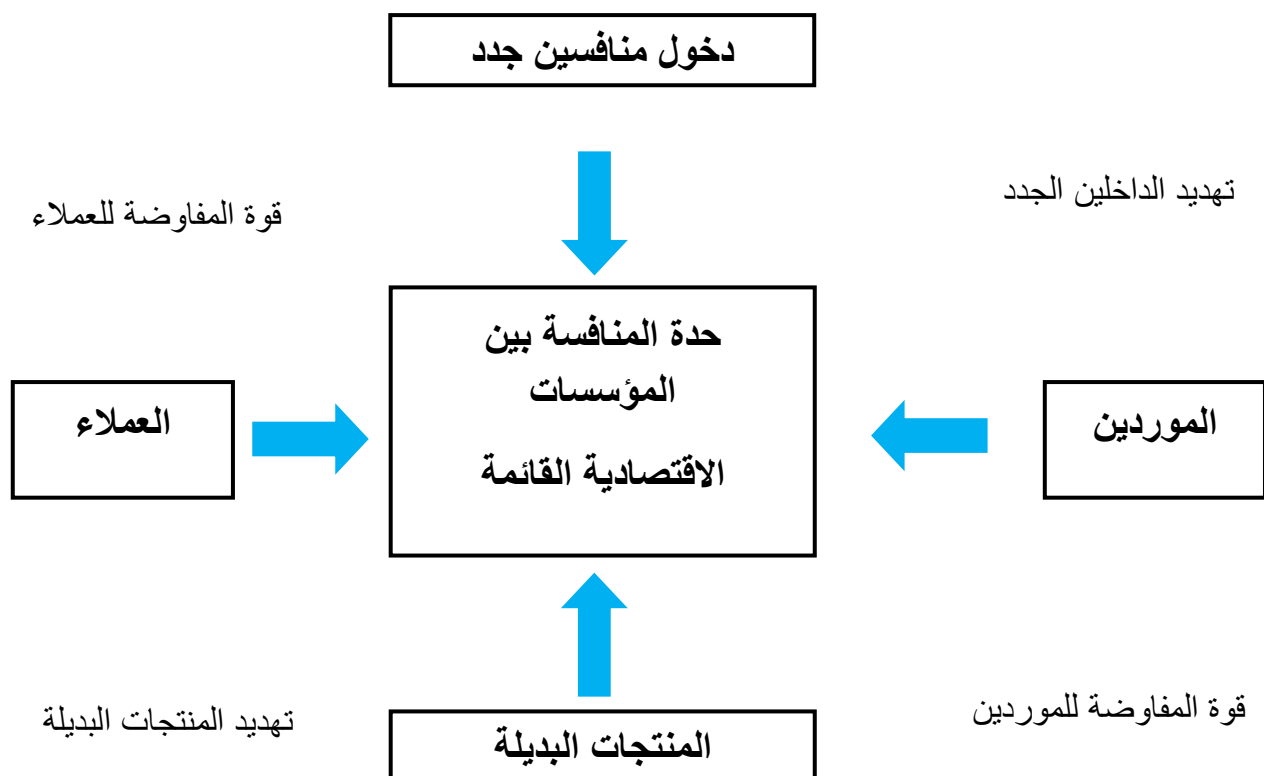


**المصدر :** أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان\_الأردن، 2002، ص26.

**ثانيا : نموذج الاستراتيجيات التنافسية ( نموذج القوى الخمس ) ( porter ) :<sup>1</sup>**

ان كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق، والقيام بجمع المعلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة، وقت وجهد وموارد كبيرة، هذا مادفع بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية، ومن أهم النماذج التي طرحت للتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، نجد نموذج Porter الذي عمم استخدامه بشكل واسع في الصناعة اولا وفي الخدمات لاحقا. ومن تسمية هذا النموذج يتضح انه يركز على 5 عوامل تشكل أسس المنافسة داخل الصناعة التي تضم عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، تتمثل هذه العوامل الخمسة في خطر دخول منافسين جدد الى الصناعة، حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة، قوة المفاوضة للعملاء، قوة المفاوضة للموردين والتهديد الذي تمثله المنتجات البديلة المبينة في الشكل التالي:

**الشكل رقم 3 نموذج الاستراتيجيات التنافسية ( القوى الخمس لـ porter )**



<sup>1</sup> -أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

**المصدر:** مريم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ويشير porter أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل، نقصت بدرجة اكبر قوة المؤسسات الاقتصادية القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح<sup>1</sup>، بحيث يمكن اعتبار عامل دخول منافسين جدد الى الصناعة القوي، كعامل تهديد للمؤسسة الاقتصادية لأنه سيؤدي الى تقليص أرباحها في حين أن عامل دخول منافسين جدد الى الصناعة الضعيف يمكن اعتباره فرصة للمؤسسة الاقتصادية لتعظيم أرباحها. وفيما يلي عرض لهذه العوامل الخمسة:

### 1. تهديد الداخلون الجدد :

غالبا ماتستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد مم المؤسسات الاقتصادية، كما نعلم كلما زاد عدد المؤسسات الاقتصادية في السوق ازدادت مهمة المؤسسات الاقتصادية القائمة علبالصعوبة في الاحتفاظ بحصتها السوقية، تحقيق الأرباح المحتملة، وبهذا يشكل دخول منافسين جدد الى الصناعة تهديدا لتلك المؤسسات الاقتصادية والعكس صحيح، فاذا كان خطر دخول منافسين جدد الى الصناعة ضعيف، فهو يمثل فرصة أمام المؤسسة الاقتصادية لرفع اسعارها، وامكانية تحقيق ارباح اكبر.

بشكل عام فان تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت عوائق الدخول كبيرة، ولا تقوى المؤسسات الاقتصادية الأخرى على تجاوزها، ومن هذه العوائق<sup>2</sup>:

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتجات؛
- الاحتياج الى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول الى قنوات التوزيع؛
- السياسة الحكومية.

<sup>1</sup> - هل شارلز، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، سيد احمد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض - السعودية 2001، ص132.

<sup>2</sup> -M، porter competitive strategy: technical for analyzing industries and competitors، free press، New York، 1980، pp 7.14.

\* اقتصاديات الحجم او وفرات الحجم تعني تخفيض تكلفة الوحدات المنتجة من خلال زيادة حجم الانتاج.  
\* تكاليف التبديل تمثل التكاليف الأنبية التي يتحملها العميل إثر انتقاله من منتج إلى آخر.

## 2. حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة:

يدعو نموذج القوى الخمس ل porter الى فهم حقيقة مهمة، هي ان اية حركة استراتيجية لاي مؤسسة اقتصادية في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على بقية المؤسسات المتواجدة في تلك البيئة، بمعنى أن أية حركة من أية مؤسسة اقتصادية تنتج عنها ردة فعل من قبل المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ويدل هذا على أن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في صناعة معينة إنما تعتمد على بعضها البعض.<sup>1</sup> تتوقف حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة على عدة اعتبارات من أهمها :

- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالي، احتمالات استمرار هذا النمو مستقبلاً؛
- القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- القدرة على استخدام الطاقة الانتاجية بشكل مرن؛
- الاختلاف في المنتجات والخدمات؛
- الهوية الخاصة للعلامات التجارية للخدمات والمنتجات؛
- تكاليف التحول بإتجاهات مختلفة؛
- درجة التنوع لدى المنافسين؛
- عوائق الدخول والخروج من الصناعة.<sup>2</sup>

## 3. المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية، هذا نتيجة توفر حرية الاختيار امام المستهلك .ان وجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا للمؤسسات الاقتصادية القائمة ويشكل قيودا على الأسعار التي تفرضها، من ثم تتأثر ربحيتها وكذا مركزها التنافسي، اذا يتوجب على تلك المؤسسات الاقتصادية معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها حتى تتمكن من التعامل معها بجدية وبشكل صحيح.<sup>3</sup>

ان محددات تهديد المنتجات البديلة يرتبط بمجموعة من العوامل وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار، النوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها،
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فاذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها،

<sup>1</sup> - أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 271-272.

<sup>3</sup> -G,johnson et al, fundamental of strategy Pearson, England 1st published 2009,p33.

<sup>4</sup> -M, porter, competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.opcit, p24

- ميل المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، لكون هذه البدائل خيارات واقعية ومتاحة.

#### 4. القوة التفاوضية للعملاء:

يمثل العملاء أهم القوى المنافسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية على رغبة هؤلاء في الشراء، وتتحقق هذه الرغبة من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي يتمتع العملاء بقوى تفاوضية كبيرة، نظرا لتعدد البدائل المتاحة امامهم من قبل المؤسسات الاقتصادية المنافسة.<sup>1</sup> يمكن النظر الى العملاء على انهم عامل تهديد، ذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة، او يتطلعون الى زيادة جودة المنتجات او تلقي خدمات أفضل، تتوقف قدرة العملاء على فرض مطالبهم على المؤسسات الاقتصادية بالقياس مع القوة التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية، ويكون العملاء أكثر قوة في الظروف التالية:<sup>2</sup>

- شراء بكميات كبيرة؛
- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل؛
- نمطية المنتجات؛
- امتلاك العميل لمعلومات كاملة عن أسعار السوق وتكاليف المورد.

#### 5. القوة التفاوضية للموردين:

يتمثل العامل الخامس والأخير ضمن نموذج في القوة التفاوضية من قبل الموردين، اذ يمكن النظر الى الموردين على انهم يمثلون تهديدا ، عندما تكون لديهم القدرة على فرض أسعار مرتفعة على المؤسسات الاقتصادية الراغبة في التعامل معهم، أو تخفيض جودة المنتجات او الخدمات المعروضة<sup>3</sup> وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية<sup>4</sup>.

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء؛
- القطاع المشتري لا يمثل عميلا مهما؛
- غياب المنتجات البديلة؛
- تميز المنتجات.

<sup>1</sup>-M. courtier al. maxi fiches de stratégie. Dunod. paris.2010. p27.

<sup>2</sup>- نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2008، ص65.

<sup>3</sup>-A. FAL Khafaji, strategy management formulation, implementation and control in a dynamic environment the haworth press Binghamton 2003. p75.

<sup>4</sup>-M.porter. competitive strategy: technique for analyzing industries and competitors.opcit p 27.

• **ثالثا : نموذج أصحاب المصالح:**

يشير نموذج أصحاب المصالح إلى أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تضم العديد من الأطراف، التي تتأثر وتؤثر على قرارات ونشاطات تلك المؤسسات الاقتصادية على عكس النموذج الإداري التقليدي الذي كان يهدف وبشكل أساسي إلى تعظيم أرباح المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال على أنهم الطرف المهم والأكثر تأثرا وتأثيرا على قرارات المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup> وهذا مادفع الباحث فريمان الى إضافة قوة سادسة لنموذج بورتر وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح، التي تضم المساهمين ، العمال، المسيرين، إجمالي الدائمين، العملاء، والموردين<sup>2</sup> لأن المساهمين ليسو المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة الاقتصادية بل الآن كافة أصحاب المصالح لهم تأثيرات إيجابية أو سلبية على قراراتها، كما يمكن لبعض من هؤلاء إما المساهمة في دفع استراتيجياتها أو عرقلتها، لذا يتوجب على المؤسسات الاقتصادية معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح، والسعي لإشباعها وكذا أخذها بعين الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

وتجدر الإشارة الى ان المؤسسات الاقتصادية تواجه صعوبات عديدة في اشباع مطالب كل اصحاب المصالح، لأنها في كثير من الأحيان تكون متضاربة فيما بينها فمثلا، عند تحقيق مطالب العمال بزيادة أجورهم قم تتعارض مع رغبة المساهمين في تعظيم الأرباح، لذلك فإنه على المؤسسة الاقتصادية تحديد سلم أولويات لهذه الأطراف.

<sup>1</sup>– M. copron. Économie éthique prive : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de là L'humanisation de la mondialisation،économieéthique N° 7 shs \_ 2003 /ws /42، p13.

<sup>2</sup>–A.falkahaji، op.cit.p24

- 
- المؤسسة الاقتصادية
- البنوك التأمينية
- الموردين
- قنوات التوزيع
- العملاء
- المستهلكين
- النقابات العمالية
- الجماعات المحلية

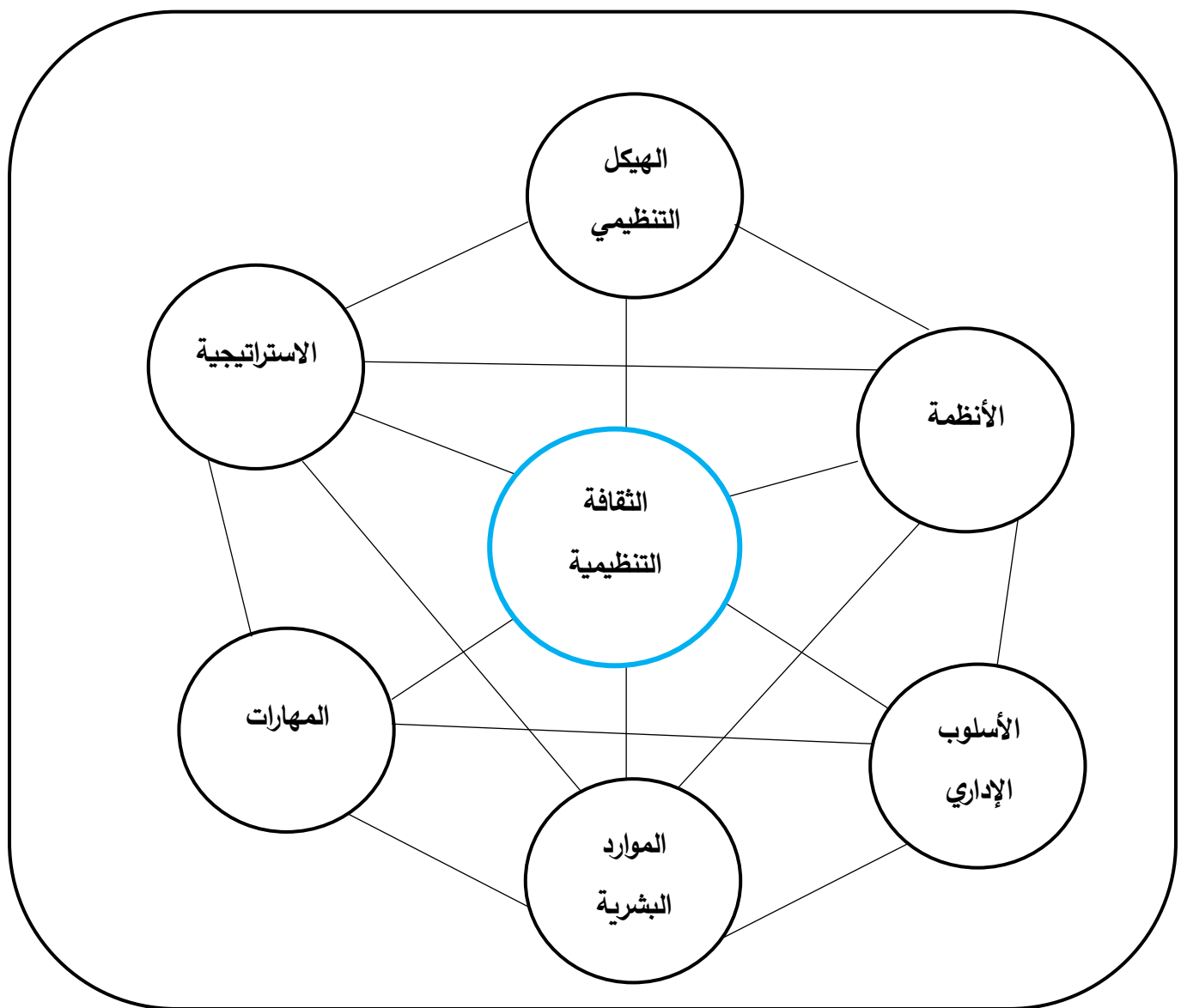
#### رابعاً : نموذج الأبعاد السبعة:

{ 16 }



الاستراتيجيات القوية لم تترجم عمليا الى برامج تنفيذية ناجحة. وحسب نموذج الابعاد السبعة يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية اذا كانت المتغيرات السبعة متوافقة مع استراتيجية، او مساندة لها على الاقل وتتمثل المتغيرات السبعة لهذا النموذج في : الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الاسلوب الاداري، المهارات، الموارد البشرية، وثقافة التنظيم<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5 نموذج الابعاد السبع.



المصدر: مريم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص ، 19.

<sup>1</sup> -سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان - الاردن، 2002، ص191.

وفيما يلي توضيح الابعاد السبعة التي يتضمنها النموذج<sup>1</sup>:

- **الاستراتيجية:** تحديد الخيارات الاستراتيجية مع اخذ المنافسة والبيئة بعيني الاعتبار وكذا وتحديد النشاطات التي ترغب المؤسسة الاقتصادية في دخولها وتحديد طبيعة وحدة هذه النشاطات.
- **الهيكل التنظيمي:** يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية، المستويات التنظيمية المختلفة.
- **الأنظمة الإدارية:** تمثل مجموعة التصرفات، القواعد والاجراءات التنظيمية .
- **الأسلوب الإداري:** يوضح ثقافة، قيم وسلوكات المديرين الممارسة من اجل بلوغ الاهداف.
- **الموارد البشرية:** تتمثل كافة الافراد المتواجدة في المؤسسة الاقتصادية.
- **المهارات:** تتمثل في مجموع الكفاءات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية التي تميزها عن باقي المنافسين.
- **القيم المشتركة أو الثقافة التنظيمية:** وتمثل المبادئ ، القيم، التطلعات والطموحات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الاقتصادية.

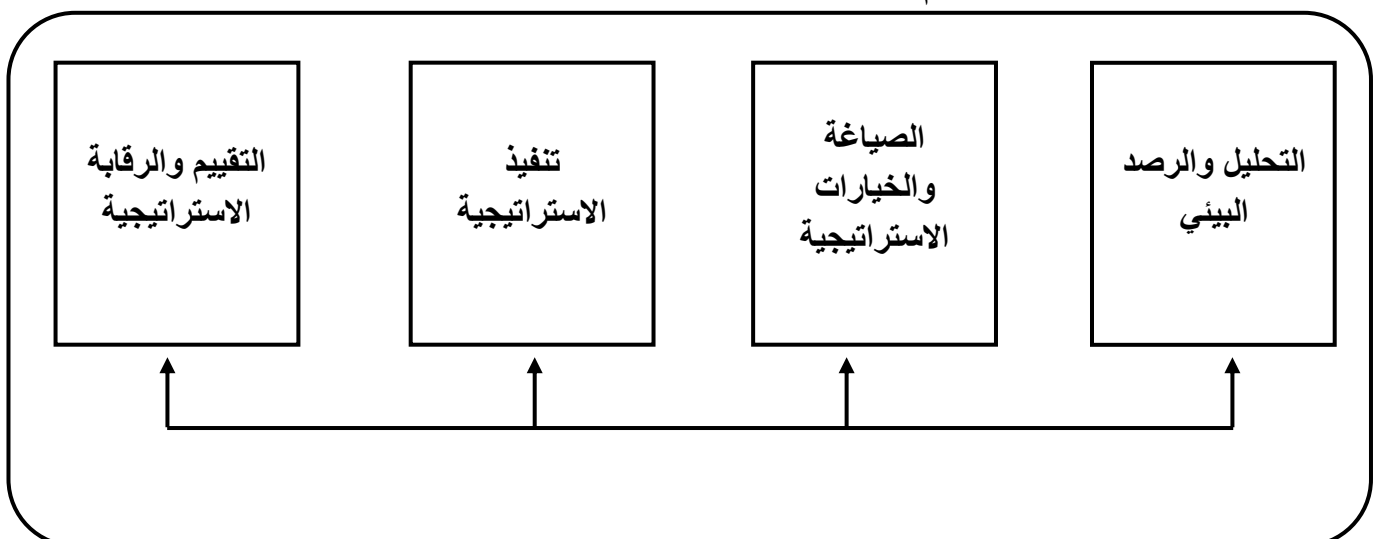
### المطلب الثاني : مراحل ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب ذكر المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية وكذا متطلباتها.

#### الفرع الأول : مراحل الإدارة الاستراتيجية :

مهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها، فإنها جميعا تصب في التحليل البيئي وعمليات الصياغة والتنفيذ والرقابة والاستراتيجية، هذا وان عمليات الادارة الاستراتيجية مستمرة، تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي، بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين امكانيات وانشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية وكما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 6 المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية.



<sup>1</sup>-مریم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18-19.

**المصدر:** محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الإسكندرية الدار الجامعية، 2003، ص، 67 .

تتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية ذات أربع خصائص أساسية :

- ❖ **أولاً :** انه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها .
- ❖ **ثانياً :** ان وجود كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على تغير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي الى تعديل في الرسالة .
- ❖ **ثالثاً :** ان الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أية عملية من العمليات الإدارية الأخرى.<sup>1</sup>
- ❖ **رابعاً :** ينبغي النظر الى الادارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في اي من مكوناتها.<sup>2</sup>

ونستعرض فيما يلي المراحل الأساسية في عملية الادارة الاستراتيجية :

### 1. التحليل والرصد البيئي<sup>3</sup>:

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم، وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية الى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف الى العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وبسط طريقة الاجراء مثل هذا التحليل هو تحليل سوث ويستخدم مصطلح (Swot). لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة والتي ليست تحت سيطرة المنظمة في الأمد القصير، وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية العامة، وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة. وكذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتتضمن هذه العوامل هيكل المنظمة، وثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup>-ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع السابق، ص34.

<sup>3</sup>-م. محمود حسن الهواسي، م. حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دار الجنان، 2014، ص ص: 72-73.

## 2. صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتكمن الادارة العليا من ادارة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف بأسلوب فاعل، وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

- أ - تحديد رسالة المنظمة؛
- ب - تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛
- ج - وضع استراتيجيات وتطويرها؛
- د- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن اطار رسالة المنظمة وفيما يلي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات:

### أ) - تحديد رسالة المنظمة:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الادارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة اذا يجب أن تكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحددان الغرض من وجودها، ويضعان الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي .

فرسالة المنظمة هي الغرض، او سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة، والمرشد الرئيسي للقرارات والجهود كافة، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وفي حقيقة الأمر، نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجيب عن أربعة أسئلة هامة:

- ماهو عمل المنظمة الآن؟ وماذا سيكون في المستقبل؟ .
- لماذا يؤدي هذا العمل؟
- لماذا توجد منظمة؟

الإجابة عن هذه التساؤلات الأساسية تساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في اشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو وسط البحر<sup>1</sup>.

### ب) - تحديد الاهداف القابلة للتحقيق:

تظهر الحاجة الى وجود الاهداف في المنظمات جميعها بغض النظر عن الخصائص الادارية والتنظيمية التي تتميز بها، ان عملية اقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق اهداف

<sup>1</sup> - م.محمود حسن الهواسي، م.حيضر شاكر البرزنجي، نفس المرجع السابق 75.

معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة. ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة الى تحديد الغايات والاهداف فيما يلي: الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في ارضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا، هذا وتتكون الاهداف من اربعة عناصر هي :

- غاية يتعلق بها الهدف ( تعظيم الأرباح مثلا، أو زيادة المبيعات )؛
- مقياس درجة التقديم نحو تحقيق الغاية ( نسبة الربح الصافي الى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح )؛
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف ( 12 % )؛
- اطار زمني لتحقيق الهدف ( سنة مثلا )<sup>1</sup>.

### 3. تنفيذ الاستراتيجية:

بعد القيام بوضع الرسالة والتحليل البيئي للمنظمة وتقييم النتائج يتم اختيار استراتيجية المنظمة وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات التي تشتق من استراتيجية الموارد البشرية والمادية، وتوزيعها، حيث ان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات المسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات، وتحديد الاجراءات وتغيير الأنشطة واهتماماتها وقد تتطلب هذه الاستراتيجية عند تنفيذها قوى عاملة تحمل خصائص معينة فبعد مرحلة التحليل والرصد البيئي التي تعد نظرة فلسفية فان مرحلة تطبيق الاستراتيجية تحتاج الى نظرة علمية والقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة للعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية وان من اهم نجاح هذا المرحلة التحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الادارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ويحتاج التطبيق الى افكار جديدة وليس تقليدية كما معروف ومطبق عند تنفيذ استراتيجية سابقة.<sup>2</sup>

### 4. التقييم والرقابة الاستراتيجية التقييم والرقابة الاستراتيجية:

هما عمليتا رقابة يحدد فيهما مدير الادارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم اهداف المنظمة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال ايضا ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقييم والرقابة الاستراتيجية، لابد ان يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق مايسمى بالتغذية العكسية، وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المديرون مقارنة بمايجري فعليا مع ماتم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الاستراتيجية وهناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

<sup>1</sup> - م. محمود حسن الهواسي، م. حيدر شاكر البرزنجي، نفس المرجع السابق، ص 75-76.

<sup>2</sup> - حنان علي شوقي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 20، العدد 84، مصر، 2014، ص 35.

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

من اجل تحقيق ادارة استراتيجية، يتطلب توفر المقومات الأتية:

1. خطة استراتيجيه متكاملة؛
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى واخلاقيات العمل لتحقيق التميز، اسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار؛
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة؛
4. نظام متطور للجودة الشاملة يحدد اليات تحليل العمليات واسس تحديد مواصفات وشروط الجودة؛
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم ادائها؛
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الاداء المؤسسي والنتائج والانجازات؛
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

<sup>2</sup>- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 82-83.



## المبحث الثالث: تحديات وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها الاستفادة منها إذا استخدمت المنظمة الإدارة الاستراتيجية، ولتطبيق هذه الأخيرة يتوجب توفر عدد من العوامل لنجاحها.

### المطلب الاول: تحديات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل تحديات الإدارة الاستراتيجية فيمايلي: <sup>1</sup>

#### 1. زيادة سرعة التغيرات:

يلاحظ ان معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد اخذ في التسارع خلال السنوات الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات من ثم لقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات امرا هاما وحيويا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارا وثباتا.

#### 2. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت اسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغباتهم حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة، مما زاد من حدة المنافسة والاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله، ودخول الشركات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم.

#### 3. تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، كما كان هيكل العمالة في عصر الخط الانتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفرة الحجم الكبير، فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبرات ذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن ان تسهم في وضع استراتيجية ذات كفاءة وفعالية في زيادة رضا العامل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

<sup>1</sup> د. ماجد صقور، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012، ص 16.

#### 4. ندرة الموارد :

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تتضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة لكثير من مستلزمات الانتاج، واصبحت الندرة السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد.

#### 5. الاهتمام بالبيئة:

تعاضد الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك)، وتعاضد تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية ولم تعد المنظمات قادرة على تحدي قوانين البيئة او تجاهلها، بل عليها ان تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم اثاره هذه الجماعات القوية التي تمثل غالبا تهديدا بالغاً على المنظمات.

#### 6. ازدياد اهمية الاستراتيجيين:

ان نجاح المنظمات العصرية هو نتاج لإستراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عالي من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من اجل استراتيجية فقط، فليس لهؤلاء عمل سوى ادارة المنظمة ادارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المنظمة، وأصبح التنافس امر ضروري لمواجهة المنافسة العالمية القوية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل اهمها:<sup>2</sup>

##### 1. توافر التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير افكار خلاقة جديدة.

ومن اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2003، ص33.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر 1999، ص45.

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفرها من فرص او ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزه متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات او عقوبات تواجه المنظمة؛
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وتقييم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها؛
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب ان تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توفرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تقصيه<sup>1</sup>.

## 2. توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

المعلومات لها دور اساسي في كافة مراحل الادارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما انها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد ان يتسم نظام المعلومات بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في الوقت المناسب. ولهذا يتطلب توافر الحاسب الالى والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها واجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لها بما يتيح الاستفادة منها في اي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## 3. توافر نظام الحوافز:

يهدف نظام الحوافز الى التأكد من وجود التوافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد ان يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للحوافز والمكافئات بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا مكافأة الاداء المرغوب فيه<sup>2</sup>.

## 4. توافر نظام مالي:

يجب ان يكون لدى المنظمة نظاما جيدا للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفرا فيفضل ان يعالج ذلك قبل ان يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث انها تتطلب موارد مالية وفنية كبيرة.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نفس المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup>- احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996، ص 36.

### 5. توافر التنظيم الإداري سليم:

ينبغي ان توفر تنظيم دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الاهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة الى وجود النظم والاجراءات السليمة التي تسهل اسباب العمل بدلا من تعقيده او تعطيله.

**خلاصة الفصل :**

يتضح من خلال دراسة هذا الفصل، الإدارة الإستراتيجية تمثل سلسلة من العمليات والقرارات والممارسات الإبداعية والعقلانية والشمولية، التي تؤدي الى تنمية او تكوين الإستراتيجية او عدة استراتيجيات تساعد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق اهدافها، ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق لرسالتها واهدافها، واختيار استراتيجية المثلى وفقا للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وكذا العمل على توفير كافة المتطلبات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل المناسب، والسهر ايضا على متابعة وتحقيق وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لضمان تحقيق الاهداف المسطرة.

ان سعي المؤسسات الاقتصادية وبشكل ملح لتحقيق اهدافها، والتي تكون غالبا موجهة نحو تعظيم ارباحها، عادة ما تنجم عنها اثار سلبية على البيئة من جهة، وعلى المجتمع من جهة اخرى.



---

# الفصل الثاني

---



**تمهيد:**

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها.

فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح نجاح المؤسسات وقاعدة أساسية يرتكز عليها أداؤها، ومن النادر امتلاك المؤسسة لسبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين نتيجة محدودية مواردها من جهة وعدم الاستقرار البيئي من جهة أخرى، وبناء على ذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، والمبحث الثاني أساسيات الميزة التنافسية والمبحث الثالث العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات، وهذا مادفع بالدول والمؤسسات على حد سواء الى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية.

### المطلب الأول : ماهية التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال ادارة الأعمال، ذلك انها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها.

### الفرع الأول : مفهوم التنافسية وأنواعها:

#### أولاً: المفهوم:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف<sup>1</sup>

" التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو استقرار وابتكار وتجديد"

فيما يرى Oughtom بأن، " التنافسية هي قدرة المنظمة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى " ويرى أحمد سيد مصطفى أن، " التنافسية هي القدرة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال ارضائهم وكسب ولائهم " كما يقصد بالتنافسية : " الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها الى أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كمايلي:

- ان التنافسية تهدف الى التفوق عن المنافسين؛
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولائه؛
- مقومات التنافسية هي : الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب؛
- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي: الربحية، التكلفة، الانتاجية، الحصّة السوقية؛

<sup>1</sup> - سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 ، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2021، ص 332.

- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب العملاء والتفوق عن المنافسين؛
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الانتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.

### ثانيا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية الى صنفين هما<sup>1</sup>:

1. **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

#### أ. تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

#### ب. تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين تم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجمالية، التي نجد من بينها : تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فاذا قامت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر مدة اطول، فإن ذلك يؤدي الى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك الا اذا كانت حققت قيمة اضافية في كل مستوياتها.

#### 2. **التنافسية وفق الزمن:**

وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

#### أ. التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبة، غير أنه يجب أن تتفاهل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، او عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

<sup>1</sup>عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها، مصادرها، تطويرها**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002، ص ص: 11-12.

### ب. القدرة التنافسية:

بين استطلاع (\*) للرأي، أن القدرة التنافسية تستند الى مجموعة من المعايير (\*\*\*) حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكن لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

من المهم التفرقة بين انواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق اهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : مستويات التنافسية:

ان تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية، لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطويرها، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر السهل، لذلك يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتنافسية<sup>2</sup>:

1. التنافسية على مستوى المؤسسة : تتفق اغلب الدراسات على ان مستوى المؤسسة هو كما يقول " كروغمان ( Paul krugman ) " هو المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول او الصناعات.

ويمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) .

ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور ( المعتمد على الجودة ) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا " .

<sup>1</sup> - عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 12.

(\*\*) تشمل الاستطلاع : 28 مؤسسة فرنسية تشغل كل واحدة حوالي 1000 عامل، وتم اختيارها على النحو التالي : 19 مؤسسة صناعية، 5 مؤسسات تجارية، 4 مؤسسات خدماتية

(\*\*) تم ذكر 8 معايير : الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، مردودية رأس المال المستثمر .

<sup>2</sup> - فيصل قميحة: التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص 61.

## 2. التنافسية على مستوى الصناعة :

أما التنافسية على مستوى الصناعة فهي : " قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدول في هذه الصناعة ".<sup>1</sup>

ويرى " فادريج " Me fertride " أن الصناعة تكون تنافسية، اذا كانت عناصر الانتاج فيها اكبر انتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دوليا أو مساوية لها على الاقل، وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم او مساوية لها على الاكثر، هذا الى جانب تحقيق هذه الصناعة التفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من اجمالي صادرات الدولة ومن اجمالي الصادرات العالمية "، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الرغبة الكلية للقطاع، ميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الاجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة الى مقاييس متعلقة بتكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة ونعني هنا تنافسية المؤسسة او الصناعة والتي جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي:

- الربحية : هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح قابل للاستمرار؛
- التميز : هو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن المؤسسات الاخرى ( من خلال منتج مميز او تكلفة منخفضة نسبيا او كلاهما )؛
- التفوق : زيادة المؤسسة لحصتها في السوق العالمي؛
- المساهمة في النمو : يقصد به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من المدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة .<sup>2</sup>

## 3. التنافسية على مستوى الدولة:

يعرف " تقرير التنافسية العالمية " تنافسية الدولة بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة من دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي ". كما عرفها مجلس التنافسية الصناعية الامريكي " على انها " مقدرة البلد على انتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الاسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية " وعرفها " المعهد الدولي للتنمية الادارية " بانها مقدرة البلد على توليد القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق ادارة الاصول والعمليات وبالجاذبية والهجومية، وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الاهداف ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على ادارة أصوله بطريقة فعالة مما تسمح له بالتفوق في الاسواق الدولية . كما ان العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة

<sup>1</sup> - سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص، 236.

<sup>2</sup> - فيصل قميحة: التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية - جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص61.

سابقا، المؤسسة القطاع والدولة، هي علاقة تكاملية بحيث ان احدها يؤدي الى الاخر، فلا يمكن الوصول الى قطاع او صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع الاكتساب ميزة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول الى مستوى معيشة افضل على صعيد الدولة، الا ان وجود مؤسسة او صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي الى اهتلاك الدولة لهذه الميزة حكما، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على ان النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : مؤشرات قياس التنافسية:<sup>2</sup>

ان الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة عامة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقديم قدراتها بالاعتماد على ادوات تحليل مختلفة ( التشخيص الداخلي، سلسلة القيمة ) وباستخدام مؤشرات متعددة، ومن ثم مقارنة النتائج بمنافسيها المباشرين، أغلب هذه المؤشرات هي مؤشرات لقياس الاداء، ويعود ذلك للتداخل الاصطلاحي بين الاداء والتنافسية، وبالإضافة اليها هناك مؤشرات اخرى ضرورية يجب مراعاتها، مثل : السعر، الجودة، مستوى تميز المنتجات الالتزام بوقت التوريد.....والتي من خلالها ايضا يمكن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة في النقاط التالية:

- مدى نمو مبيعات المؤسسة بمعدل أكبر أو أقل أو نفس معدل السوق ككل، مما ينتج عنه تحقيق نصيب متزايد او متدهور أو ثابت في السوق.
- مدى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد بمعدل جذاب، مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
- مدى زيادة هوامش أرباح المؤسسة او انخفاضها ومدى جودة الأرباح مقارنة بهوامش ارباح المؤسسات المنافسة.
- اتجاهات الربح الصافي في المؤسسة وعائد الاستثمار والقيمة المضافة، ومدى تناسب هذه العوامل مع نفس اتجاهات المؤسسات الاخرى العاملة في الصناعة.
- مدى تحسن ميزات الشركة المالية الكلية ومعدلات الإئتمان أو تدهورها.
- مدى قدرة المؤسسة على اجراء تحسين مستمر في مقاييس الأداء الداخلي، مثل تكلفة الوحدة ومعدل المخلفات ومعدل العيوب وأداء الموظفين في العمل وسلوكهم، معدل تأخير طلبات شراء العملاء، وغيرها من مقاييس الأداء الداخلية.

<sup>1</sup> فيصل قميحة، نفس المرجع السابق، ص 63.

<sup>2</sup> زواو ضياء الدين، دور البقضة الإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 74.

- مدى اعتبار المؤسسة قائدة في التكنولوجيا أو في إيداع المنتج، أو نوعية المنتج، أو الوقت الوجيز بين الطلب والتسليم، أو الحصول على أفضل الأسعار، أو غيرها من العوامل المؤثرة التي يعتمد عليها العملاء في اختيارهم للعلامة التجارية.
  - وهناك مؤشرات أخرى لا ترتبط مباشرة بمقياس التنافسية وإنما ترتبط بمقاييس المردودية المالية للمؤسسة وهذه المؤشرات هي:
  - مؤشرات الاستغلال: الهامش التجاري / رقم الأعمال، القيمة المضافة / رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال، النتيجة الصافية / رقم الأعمال.
  - مؤشرات الهيكل المالية: نتيجة الاستغلال / الأصول الاجمالية، رقم الأعمال / الأصول الاجمالية، النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.
  - مؤشرات رقم الأعمال: معدل نمو رقم الأعمال / النصيب من السوق.
  - مؤشرات الكفاءة: الانتاج / عدد الأفراد، الأصول الثابتة الاجمالية / عدد الافراد أعباء المستخدمين/ القيمة المضافة / عدد الأفراد .
- ويتجسد مستوى تنافسية المؤسسة أكثر من خلال معرفة مستوى ولاء ورضا الزبائن ومقارنة ذلك بالمنافسين بطريقة ادارة حافظة الزبائن، مدى تبني مفهوم وأسلوب ادارة الجودة الشاملة، مدى تفويض وتمكين العاملين، مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقيمة المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة، مدى الاهتمام ببحوث التطوير وقدر المخصصات التي ترصد ضعفي ميزانية المؤسسة، مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وادارتها وفروعها، مدى استخدام المديرين المحترفين.
- وفي الاخير، كلما كان اداء المؤسسة المالي ومكانتها في السوق اقوى، مقارنة بأهم المنافسين دل ذلك على ان المؤسسة تمتلك من المقدرات و المؤهلات الداخلية ما يجعلها مؤسسة تنافسية، ومؤثرة في محيطها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -زواو ضياء الدين، نفس المرجع السابق، ص ص: 74-76.

## المطلب الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية:

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، وهي بذلك تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها اداء المؤسسة، فهي بمثابة مفتاح النجاح للمؤسسات.

### الفرع الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية:

#### أولاً: النشأة:

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائد بين الاقتصاديين الصناعيين ومختصي التجارة الدولية خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية من خلال شركة ماكينزي للاستشارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الاسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفضل قدرتهم على معرفة واختيار ميادين التنافس. وفي أوائل الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع، خاصة بعد ظهور كتابات " مايكل بورتر ( Michel porter ) " استاذ الادارة الاستراتيجية بجامعة هارفرد ، بشأن استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، فقد وفرت كتبه ومقالاته خطوطا ارشادية واستراتيجيات هامة لمحاولة المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية على منافسها. ومن هنا اصبحت الميزة التنافسية تكتسي مكانة حساسة في عالم الأعمال والادارة، مما ادى الى محاولة فهم معناها.<sup>1</sup>

#### ثانيا : المفهوم:

تعرف الميزة التنافسية على انها " ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها الاستراتيجية معينة للتنافس " <sup>2</sup>.

كما عرفت الميزة التنافسية أيضا بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-سمية بروبي، بور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2011، ص 163.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية-مصر، 1998، ص 81.

<sup>3</sup>-فهيم، حيدر معالي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة-مصر، ص8.



كما تعرف الميزة التنافسية أيضا هي قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لزبائنها وأرباح مجزية لنفسها. فالتمايز في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة وبأنها منظمة رائدة أي من التكلفة أو التميز، إن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق.<sup>1</sup>

تعرف أيضا بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية او البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية او امتلاك موارد بشرية مؤهلة.<sup>2</sup> مما سبق نستنتج ان الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق وتحقق لها رضا الزبون.

### الفرع الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية

#### أولا : أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية حاجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من نماذج مميزة وجديدة يصعب على المنافسين تقليدها.<sup>3</sup>
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.<sup>4</sup>
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

<sup>1</sup> - محمد جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 243.

<sup>2</sup> -حريري بوشعور، صليحة فلاق «أسس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال»، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الموسم ب: يومي 13-14 ديسمبر 2011، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

<sup>3</sup> - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والطباعة، القاهرة-مصر، 2011، ص68.

<sup>4</sup> - محمد عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استخدام الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 17، العدد B، (1) جامعة الشارقة غزة، فلسطين، 2020، ص209.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.<sup>1</sup>

### ثانيا : خصائص الميزة التنافسية:

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف وأخيرا مجال تطوير وإشراك الأفراد. ويرى النسور (2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد؛
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة؛
- ان تتناسب الميزة التنافسية مع اهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.
- ان الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجيا المنظورة في قدرات وموارد الشركة.
- كما يرى (Dirisu et al 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية كما يلي:
- اتباع سياسة التغيير المستمر ،الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها؛
- تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة؛
- من أهم خصائص الميزة التنافسية أنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن؛
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط بما يتناسب مع التغيرات والتحولت التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدف؛
- الاستمرار والإقدام في تحقيق الاهداف والغايات التي تصبوا لها الشركة والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- ومما سبق يتضح ان الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وانها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي تسعى لها <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -سالم الياس، المرجع السابق، ص239.

<sup>2</sup> - أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2017م ص ص: 25-26.

### الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية

ان الخصائص والصفات التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتجات والخدمات بأنواعها الأساسية والمكملة وكيفية الانتاج، والتنظيم والأنشطة التسويقية.... الخ. لذا تطمح كل منظمة للحصول على مصادر الميزة التنافسية وأهمها<sup>1</sup>:

- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة ان التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة الى أنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الانتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- **المعرفة:** ان المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه واثراء العمليات الانتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء الى مستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.
- **الجودة:** وهي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات العميل لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا اليها.
- **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لان تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. لهذا نجد ان الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.
- **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة، تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> حريري بوشعور، صليحة فلاق؛ مرجع سبق ذكره، ص: 7-8.

### المطلب الثالث : انواع وأبعاد الميزة التنافسية

سنتحدث في هذا المطلب عن أهم أنواع الميزة التنافسية بالإضافة إلى أبعادها.

#### الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول انواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس انواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع ، اما أغلب الكتابات في ادارة الأعمال فإنها تصنف انواع الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج.

#### أولاً : ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>:

وتعني قدرة المؤسسة على انتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ان الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

#### 1. الشروط الواجب توافرها لتطبيق التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي :

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل ( تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة اخرى ) او عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين.

#### 2. الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

- الحصول على ميزة التكلفة الأقل فانه يجب ان تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تشمل ما يلي:
- مراقبة الحجم : اي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الاسواق، وكذلك الحصول على وسائل انتاج جديدة، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف.
- وينبغي الاشارة الى ان السعي وراء زيادة حجم الانتاج، يجب ان لا يؤثر على الانشطة الاخرى للمؤسسة؛

- مراقبة التعلم: اي مراقبة وتحديد اهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، الا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر الى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فان مراقبة التعلم تؤدي الى تخفيض التكلفة؛

<sup>1</sup>- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمييزها، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 15.

- **مراقبة الروابط :** المقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة القيمة، بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية؛
  - **مراقبة الإلحاق :** والمقصود بالإلحاق هو تجميع ( إلحاق ) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، او تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فان مراقبة الإلحاق تؤدي الى تخفيض التكاليف.
- إضافة الى العوامل السابقة الأربعة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات؛
  - مراقبة التكامل؛
  - مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
  - مراقبة التوقع ( التوضع ) مثل : الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين؛
  - مراقبة العوامل المؤسسية ( دور الدولة، القوانين والتشريعات)؛
  - مراقبة الرزنامة.
- ان مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل الى تفادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة<sup>1</sup>.

#### 4. الأخطاء الواجب تفاديها:

وتتمثل فيما يلي:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل : البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التمويل.
- إهمال الأنشطة الصغيرة او غير المباشرة مثل :
- الصيانة؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز وذلك اذا تم الغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق ، ص ص : 16-17.

**ثانيا : ميزة التميز :** ونعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، ان القيمة المضافة للمنتج يجب ان تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

ان الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

#### 1. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز : نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ( سلعة او خدمة ) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

#### 2. الحصول على ميزة التميز : للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع الى توفر مجموعة من

العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

➤ الاجراءات التقديرية : يمكن ان نعتبر الاجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الاجراءات في اختيار الانشطة التي يجب ان يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الانتاج...الخ.

- الروابط : يمكن ان يأتي تمييز المنتج مم خلال الروابط الموجودة بين الانشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة : اي ان التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين.

- الروابط بين الموردين : يمكن ان تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومواردها، حيث ان بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، او من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط.

- تكوين الموزعين؛

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003، ص 238.

<sup>2</sup>- حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق ، ص ، 18.

• **الريانة:** المقصود بها انه يمكن ان تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بذات فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب ان المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول الى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الاشارة هنا الى ان السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، وهذا لكون اما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير او حديثة او الاسباب اخرى.

• **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال.

• **التكامل:** يؤدي التكامل الى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا ( من خلال قيام المؤسسة بإنتاج الموارد الأولية بوسائلها الخاصة ) وإما أماميا ( من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ).

مما يجنبها للجوء الى الغير إضافة الى العوامل السابقة، هناك عوامل اخرى نوجزها فيما يلي:

• **اللاحق:** حيث يمكن ان تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج القيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

• **التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد الى تمييز المنتج.

• **الحجم:** اذ يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين الى ممارسته بطريقة متميزة.

### العوامل المؤسسية:

ان العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط التي تنتمي اليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز الى تقادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي الى مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة.

3. **الأخطاء الواجب تفاديها:** ومنها ما يلي:

• **التمييز المفرط:** اي يجب الا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدف سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.

• سعر إضافي مرتفع؛

• عدم معرفة تكلفة التمييز؛

• التركيز الشديد على المنتج، اي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط. من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة



من أجل الوصول الى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها، التي قد تقع فيها وجيب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية:

الأبعاد التنافسية هي الخصائص التي تركز عليها المنظمة عند تقديم منتجاتها ومن خلالها تستطيع ان تحصل على مزايا مقابل المنافسين، فعلى المنظمة لكي تكون منافسة ان تتفرد عن منافسيها بوحدة او اكثر من هذه الأبعاد.<sup>2</sup>

1. **الجودة** : يسعى العميل للحصول على سلع ذات جودة عالية من خلال المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى المنظمات الى تحقيق طلبات العميل من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العميل من المنتج، وتعد الجودة في منتجاتها من اهم عناصر الميزة التنافسية، وان تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها يزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر اعلى مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .تقاس الجودة بقدرة المنظمة على تقديم منتج متميز او فريد او له قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل من حيث جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، وتتميز المنظمة من منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، اما من وجهة نظر العملاء يعتبر مفهوم الجودة أكثر شمولاً فالعملاء يهتمون بالجودة من منطلقين:

**الأول** : هو أساس المنتج او الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية والسلامة وسهولة الاستخدام.

**الثاني** : هو اهتمام العملاء بالجودة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج اي مايعرف بخدمات ما بعد البيع.

2. **التكلفة**: تعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها مقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما للتمييز في انخفاض التكلفة .وتعد التكلفة الأقل هي الميزة التنافسية الأولى والتي تعرف التكلفة كميزة تنافسية بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة والرقابة المحكمة على التكاليف.

<sup>1</sup>-حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص ص 19-20.

<sup>2</sup>-عفاف عمر - فضل الله شاكوت، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2020، ص ص: 100-101.

ان تخفيض التكاليف هي الطريقة الأكثر وضوحا لتحقيق الميزة التنافسية، فالعملاء يختارون الأسعار الأكثر انخفاضا التي يجب ان تكون مع التكلفة، حيث ان السعر هو القيمة التقديرية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر، فالمنفعة تنتج القيمة والقيمة تقاس من خلال السعر.

وتتميز ابعاد التكلفة الاقل بتقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة بالإضافة الى تخفيض التكاليف المتغيرة والسوقية والتشغيلية ودعم أنشطة البحث والتطوير، ويمكن للمنظمة ان تحقق ميزة التكلفة المنخفضة باستخدام تقنية المعلومات بعدد من الأساليب مثل:

التنسيق بين الأقسام، تبسيط الاجراءات، تقليل المخزون، تقليل الاعتماد على الايدي العاملة، تقليص الحجم وإعادة التنظيم.

### 3. الإبداع<sup>1</sup>:

ان مفاهيم الابداع والخلق مترادفات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف او النظر الى الأشياء بطرق جديدة وهناك فروق بين الإبداع والمهارة فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية.

وبالتالي يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛
- يسهم في تنمية القدرات والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

• القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

• الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر الأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

من خلال تحدد التصنيفات للكتاب والباحثين لعناصر الابداع، وان أفضل تصنيف للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسع والكم والكيف على النحو التالي:

- **عنصر الطلاقة :** ونقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، ويوجد للاختيارات الكلامية ثلاث عوامل متميزة وهي ، الطلاقة الفكرية وكل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة

<sup>1</sup>- جميلة اديب احمد لعواددة، "لور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين"، مذكرة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص29.

الادراك والحدس، و الطلاقة الترابطية وتعني بعملية اكمال العلاقات، وذلك تميزا لها عن النوع السابق من الطلاقة، و الطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

• **عنصر المرونة:** ونعني بذلك المرونة في التفكير، وتعد تغييرا من نوع معين ورؤية المشكلة من زاوية مختلفة، والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف.

• **عنصر التوسع :** ويظهر هذا العامل قدرة الفرد عل الاضافة ذات القيمة على فكرة او اسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل افضل، او يصبح تطبيقها اكثر فائدة وسهولة.

• **عنصر الكم والكيف :** فرضية الكم والكيف هي اذا كان شخص ينتج عدد أكبر مم الأفكار فإنه لابد من ان ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين ان هناك فرضية اخرى تقول بانه اذا صرف الانسان وقته في اعطاء عدد كبير من الافكار فان الافكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

4. **الاستجابة:** وهي التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن . تستطيع المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وانتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك ملائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية او الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جميلة اديب احمد العواودة، نفس المرجع السابق، ص ص: 29-31.

## المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية

يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد على ميزة تنافسية حقيقية، يتم انشاءها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة فترة تنافسية عالية وبقائها ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق .

### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

#### 1-حجم الميزة التنافسية :

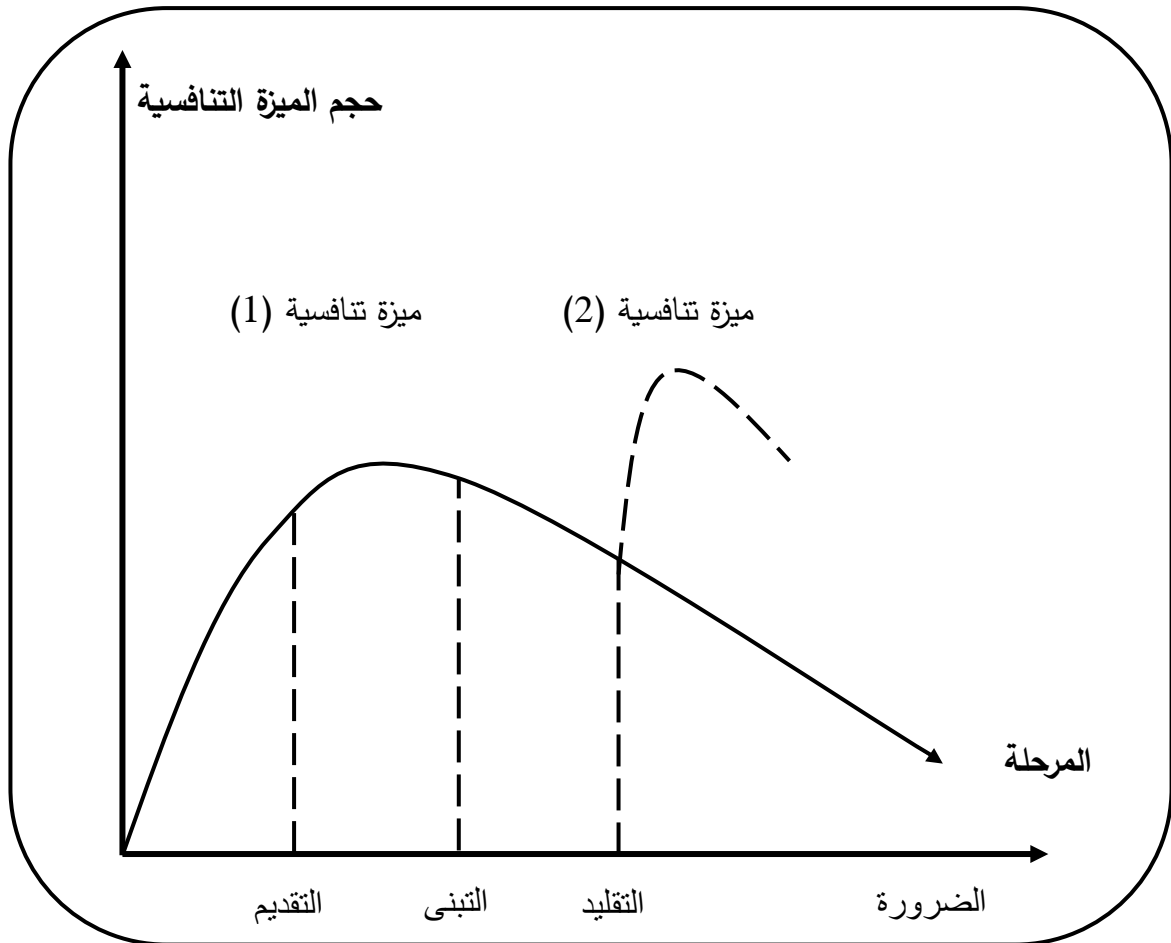
يتحقق للميزة التنافسية سيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.<sup>1</sup>

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة بمرحلة التقديم أو النمو السريع تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركوض في حالة قيام المنافسين لتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي-الجزائر، 2008، ص92.

<sup>2</sup>-أمينة بن علي، العجال بوزيان، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10-11 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة-الجزائر، 2009.

والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية :  
الشكل رقم (7) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر : محمد بوطلاعة، نفس المرجع السابق؛ ص 92.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة لاستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معني وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية: النطاق السوقي، والنطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الساعة.

- **النطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معني من السوق أو خدمة كل سوق .
- **النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) .
- **النطاق الجغرافى:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة .
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة .<sup>1</sup>

### المطلب الثانى : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد التقنية والمادية والمالية والتنظيمية والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تسمح لها بتصميم استراتيجيتها التنافسية وتطبيقها، يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون، قدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>2</sup>. وتتحصر الأسس العامة للميزة التنافسية في أربعة عوامل أساسية، الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل.

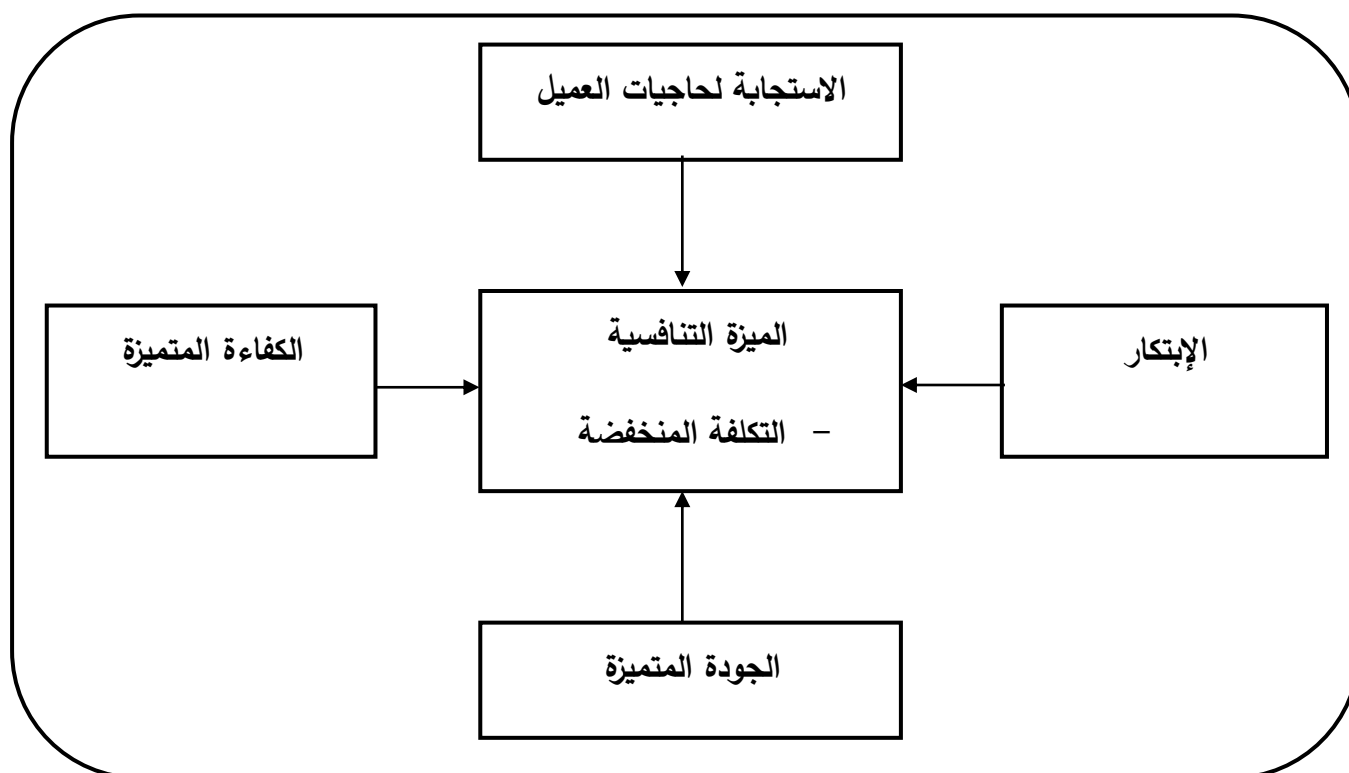
1. **الكفاءة :** المنظمة أداة تحويل المدخلات الى مخرجات، والمخرجات الى عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل هذه المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويمثل أبسط مقاييس الكفاءة في مقدار أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته ومن تم ضمان رضاه وولائه، والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة في إنتاج أعمالهم وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، اما الجماعية فنعكس المهارات، والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المنظمة على التنافس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أمينة بن علي، العجال بوزيان، نفس المرجع السابق .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2003-2004، ص 13.

<sup>3</sup> - مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة-الجزائر، 2013، ص 152.

الشكل (8) : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر: سمية بروبى :مرجع سبق ذكره، ص201

## 2. الجودة:

عرفها (Juran) بأنها " الإلتزام بالمتطلبات " ، أما (Crosby) فيعرفها بأنها " الملائمة للإستخدام، ويضيف (Deming) بأنها تحقق وانعدام العيوب وان يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا <sup>1</sup> ، نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة والاهتمام الأول له، ونقول ان المنتج / الخدمة ذو الجودة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة اكبر في صفات منتج / خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة .ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية وبعدين:

<sup>1</sup> - مديحة بخوش، نفس المرجع السابق، ص152.



### • البعد الأول:

ان توفر منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في اعين المستهلكين، وان هذا الادراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر اعلى لمنتجاتها.

### • البعد الثاني :

ان التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية الذي تؤدي الى تخفيض التكاليف الى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الانتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى انتاجية وتخفيض تكاليف لوحدة او المنتج .وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط لتمييز منتجاتها، ولكن يؤدي الى خفض التكلفة أيضا بما يعزز خلق القيمة للمنتج.<sup>1</sup>

### 3. التحديث / الابداع :

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار والتحديث كمترادفين الا انه يجب التفرقة بين المصطلحين. يميل بعض الكتاب المتخصصين الى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة اما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال افكار جديدة لتقديمها الى السوق في شكل سلع وخدمات وان الابداع يعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من اهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، اذا يضع التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات او من خلال العمليات، شيئا منفردا يفتقر اليه منافسيها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها، خدماتها في اعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على امكانية فرض اسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

### 4. الاستجابة لحاجات العميل:

تشير الاستجابة الى " الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدراتهم الاداء الخدمة لهم عند احتياجهم اليها ". ويتعين على المنظمة ان تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها واتباعها بشكل أفضل من المنافسين وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي الى خلق التميز، ويجب ان تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر لها المنتجات الموجودة، كما توجد مصادر اخرى للاستجابة للعميل هي : التصميم المتفوق، لتمييزها عن منافسيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص ص: 17-19.

<sup>2</sup> - مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 153.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية او عوامل خارجية, نذكرها كالتالي.<sup>1</sup>

#### ● العوامل الخارجية:

ان التغيير في احتياجات العميل او التغيرات التكنولوجية او الاقتصادية او القانونية يمكن ان تفقد الميزة التنافسية قيمتها في حين قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات.

#### ● العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد البناء او شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والابداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج او الخدمة ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية و الابداع في اسلوب العمل او التكنولوجيا المستخدمة، او الابداع في خلق فائدة جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمو زروقي امال، زيان بروجعة، *رأس المال الفكري، كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية*، الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يوم 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر .

<sup>2</sup> - [HTTPS : //hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com), le /05/04/2022//00 :15/.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

يجمع كتاب الادارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم القدرة على تقليدها طول الوقت، وبالتالي تعد ضمن الإطار الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات في المستقبل، والذي سيعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة وشائعة. إن تحقيق الميزة التنافسية سيولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء عالي، وفي ضمن التوجه نفسه فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وعمالئها، فالقيمة المدركة للعميل تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

##### 1. الاستراتيجية المستندة الى المعرفة والتقانة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني التقانة المعلوماتية من شبكة الانترنت والهاتف النقال حيث بدأ حقل تجاري يدعى بالتجارة عبر الهاتف النقال فضلا عن تبني المعرفة واستدامة عملياتها من اكتسابها وخرن وتوزيع لها، اذ توظف مجملها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن يمثل رأس المال الفكري الوعاء الذي يعبر عن هذه الاستراتيجيات، فهو يتجسد في رؤيتين الأولى تدعى الموجودات الفكرية، وهي بهذا تشمل المعرفة بأنواعها الضمنية والظاهرة، أما الثانية فتتمثل في رأس المال غير الملموس اذ تعمل هذه الرؤية على عدم حصر رأس المال الفكري في الموجودات الفكرية، وإنما البنية التحتية له من اتصالات إلكترونية بكافة أشكالها لتعمل على تحويله إلى موجودات تتطور باستمرار.

##### 2. الاستراتيجية المستندة الى اجتماعية المنظمة:

بدأ الاهتمام بالقضايا الاجتماعية في منظمات الاعمال على نحو التأسيس له كنظرية تدعى رأس المال الاجتماعي وتجسد ذلك بعد أن ادرك الباحثون ضرورة دراسة المصادر المكونة للميزة التنافسية، وبهذا قد أخذوا موقفا متناقضا لنظرية الكلفة والعائد مناقشين ضرورة امتلاك المنظمة مصادر إضافية ربما لا تستطيع المنظمات الاخرى امتلاكها بسبب عدم خضوعها في معرفة فنية يمكن نقلها او اكتسابها، وإنما في نواحي سلوكية يصعب اكتسابها.

##### 3. الاستراتيجية المستندة على الذكاءات التنظيمية:

وظف مصطلح الذكاء في مجالات مختلفة يمكن توضيحها على النحو التالي:

(أ) الذكاء التنافسي: المعرفة بأداء المنافسين بما يسهم في تحسين القرارات التنافسية للمنظمة بهدف تعزيز موقعها التنافسي.

<sup>1</sup>- عفاف عمر فضل الله شاكوت، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 119-120.

(ب) ذكاء الأعمال: يمثل الاشتراك في البيانات والمعلومات والمعرفة التي جمعت من بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة لذلك فهي ذات أهمية بالغة للوصول الى ميزة تنافسية.

(ت) الذكاء الثقافي: هو القدرة على شخصية الافراد فضلا عن تكوين تعاون هادف للانجاز في موقف تختلف الثقافات المكونة له، ويتكون هذا النوع من الذكاء من الشعور والعاطفة والادراك المعرفي والانفعال.

#### 4. الاستراتيجية المستندة على البناء الاخلاقي للأعمال:

تعمل الاستراتيجيات السابقة على تحقيق الميزة التنافسية، اما هذه الاستراتيجية تحققها فضلا عن استدامتها، فهي تشير الى القيم والمعايير الاخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة. ومما يجدر ذكره ان التعامل اجرائيا مع المعايير الاخلاقية يمكن ان تحققه من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي الاخلاقي والذي يشير الى التسعير والترويج والمنتج والتوزيع على نحو تحقيق الاعتبارات الايجابية للفئات المتعاملة مع المزيج.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية وعلاقتها بالادارة الاستراتيجية:

ان مداخل الميزة التنافسية تتعلق استراتيجيا بقدرة المنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك على مواردها وهيكلها الصناعي وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

##### • مدخل التحليل الاستراتيجي:

هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية مما يسهم في زيادة قدرة الادارة العليا في تحديد اهدافها ومركزها التنافسي.

##### • مدخل النظرة الاستراتيجية المستندة على الموارد:

يتضمن افتراض ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل، فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها النادرة هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتشمل هذه الموارد كلا من الموارد المالية والموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المصنعة... الخ، اذ ان التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بوصفها أصول نادرة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية.

##### • مدخل استراتيجيات التنافس العامة:

الاستراتيجية التنافسية تستند الى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي التي تتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتهم على تحقيق أرباح اعلى من معدل الصناعة، وهناك ثلاث انواع من الاستراتيجيات هي:

<sup>1</sup> - عفاف عمر فضل الله شاكوت، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> - جميلة أديب أحمد عواودة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- استراتيجية قيادة التكلفة: قدرة المنظمة في توفير المنتج بتكاليف اقل مقارنة بالمنافسين.
- استراتيجية التميز: جعل المنتج او الخدمة منفردة للمشتري.
- استراتيجية التركيز: اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.
- مدخل هيكل الصناعة:

يقوم هذا المدخل على أساس أن الميزة التنافسية ماهي الا دالة لانتفاء المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- جميلة أديب أحمد لعواودة، نفس المرجع السابق، ص 39.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمر ضروري على المؤسسات وهي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق تحسين والأداء والرفع من قدرات المؤسسة وموقعها التنافسي، وذلك من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة والضعف للمؤسسة لصياغة استراتيجية تنافسية والعمل على زيادة معدلات نموها.

ونظرا لتشابك المتغيرات البيئية وتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن تبنيها من خلال مختلف مراحل المسار التنافسي، فقد أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة حتمية للمؤسسة إذا أرادت التحسين في الأداء والوصول إلى المزايا التنافسية بأبعادها المختلفة وذلك في ظل استمرار المنافسة.



---

# الفصل الثالث

---





**تمهيد:**

بناءً على ما تم عرضه في الفصلين السابقين في مفاهيم حول الادارة الاستراتيجية وكيفية مساهمتها في تنمية الميزة التنافسية، قصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق اليها، قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- كدراسة ميدانية للتعرف على واقع الادارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وما مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، وقصد البحث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-**

**المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.**

## المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني في مجال الاتصالات، فهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة، وذلك لتقديم أجود الخدمات، وفي مبحثنا هذا سوف يتم التعريف بالمؤسسة، نشأتها، مهامها، أهدافها، ثم تحليل بيئتها التنافسية.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

#### الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

تبعاً للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والاصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروعاً عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر ميلة حيث تأسس في 01\_01\_2003 بموجب قانون 13\_2013 وقدر رأس مالها بـ 50.000.000 الكائن مقرها بشارع أول نوفمبر -ميلة- إن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- سجلت نشاطات متعددة في تقديم خدمات ذات جودة ومن أجل الاستجابة لاحتياجات زبائننا انشأت فروع أخرى لها؛

- فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
  - فرع الاتصالات غير الاقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليت.
  - فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للانترنت
- لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية للمجتمع المعلوماتي في الجزائر.

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004\_2008 ويظهر ذلك في التالي:

- ادخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- ادخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- تنفيذ مشروع انشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- تأمين شرايين التحويل(كابلات، ألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة.
- تنفيذ نظام ادارة ومراقبة الشبكة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الاعمال والمهتمين بمجال الاتصالات.

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- عام 2003، في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة البريد

والمواصلات، بفضل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 فبراير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة، كما كأنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولايزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض المالية.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ( فرع ميلة ) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى، وهي تندرج ضمن قطاع الخدمات وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

#### الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تمتلك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني على كامل القطر الوطني، ومن بين مهامها مايلي:

- توفير الخدمات للزبائن وتوسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييمها .
- ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- رفع مستوى خدماتها وانجازاتها تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا.
- تطوير شبكات الاتصال (السلكي واللاسلكي).
- الأمن والثقة وجودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن.
- إنجاز دراسات تقنية وتكنولوجية واقتصادية لتحقيق الأهداف.
- ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل والخارج.

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

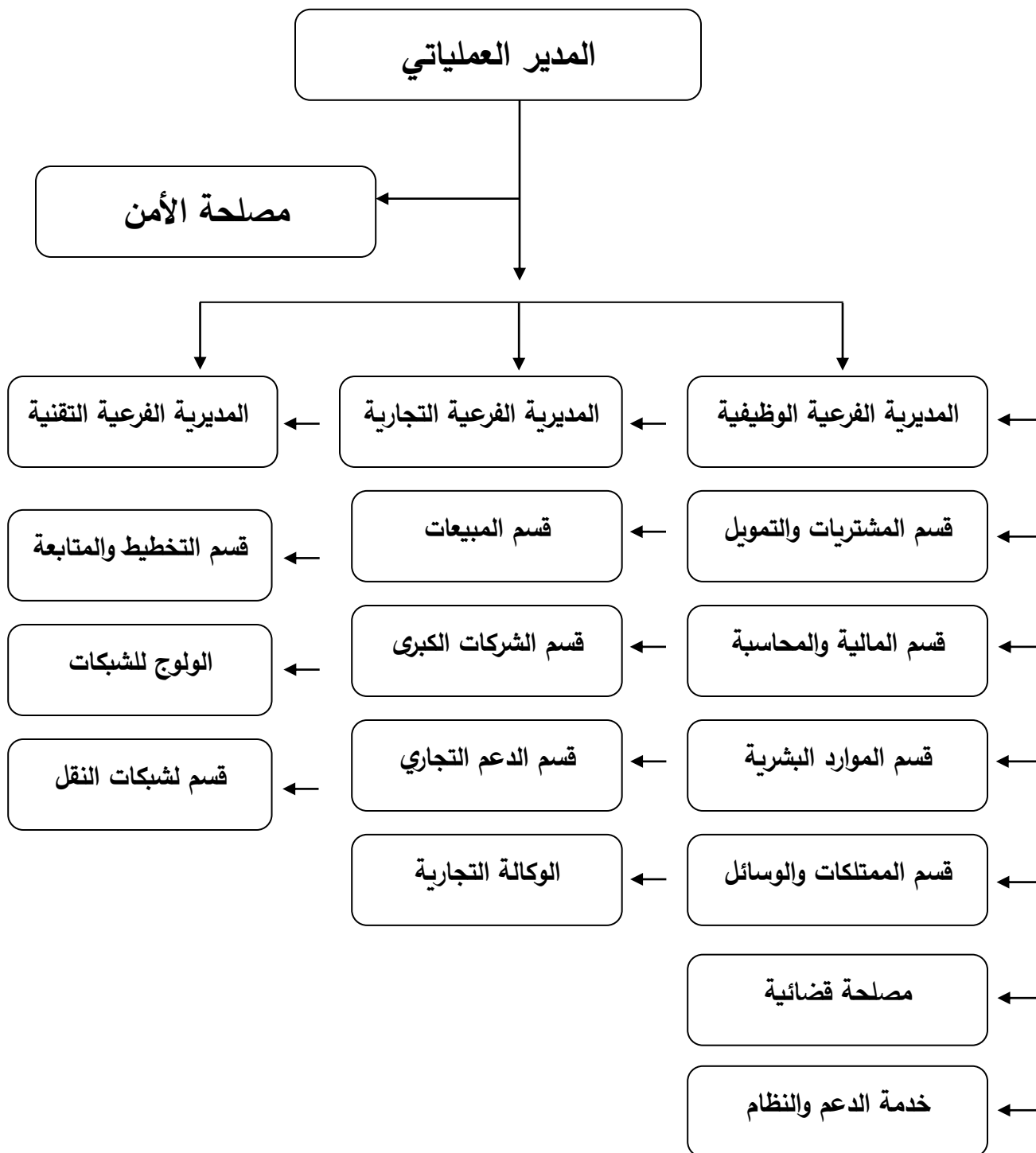
- تقوم اتصالات الجزائر بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق أهداف منها:
- تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

- حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع.
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الوطني عن طريق توفير خدمات لاتصالات.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- تكوين موظفيها وإدارتها وفق الأنظمة الحديثة.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية والخاصة.
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة من أجل الرضى التام.
- تسعى إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية ودخول متعاملين جدد في الهاتف النقال والانترنت.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ، ويمكن توضيح هيكلها التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم : (09) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-



المصدر: وثائق من المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وكشف نوع توزيع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع المعلومات والبيانات.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو: <sup>1</sup> "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانياً، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج :

#### أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى مساهمة أدوات الإدارة

<sup>1</sup> لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): القاهرة- مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

الاستراتيجية في تحقيق تنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائرية -ميلة- " وذلك بالاعتماد على بيانات عينة الدراسة.

**ثانياً: دراسة الحالة:** اعتمدنا أيضاً على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفاً شاملاً للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### **أولاً: مجتمع الدراسة :**

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث حيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوفر فيها خصائص المطلوب دراستها"<sup>1</sup>. ويعرف أيضاً مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"<sup>2</sup>. وعليه وانطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، تساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد حددنا في دراستنا مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائرية -ميلة- ، ويعود سبب اختيار الموظفين كونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والذي لديه المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا ويستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا.

#### **ثانياً: عينة الدراسة**

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>3</sup> ويشترط في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً، أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة دون تأثر أو تأثير. وفي

<sup>1</sup> -بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، الجزائر، 2016، ص186.

<sup>2</sup> - خليفي رزيقة، شبقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، جامعة بوير، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص 280-294.

<sup>3</sup> - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان- الجزائر، 2018، ص

دراستنا الحالية تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة\* (حيث يتم إعطاء لكل فرد فرصة في احتمال أن يكون عنصر من عناصر العينة الممثلة للمجتمع الإحصائي الذي اختيرت منه.) بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائرية -ميلة-. وبعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه بطريقة عشوائية على أفراد العينة، إذ قمنا باسترجاع 42 استبيان من أصل 45 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 03 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 02 استبيان غير صالح للتحليل لعدم اكمال إجابات على كامل عبارات استبيان، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 40 استبيان، والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

#### الجدول رقم (01): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

| عدد الاستبانات الموزعة                                                   | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات غير مسترجعة | عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة | العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة) |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45                                                                       | 42                       | 3                          | 2                                  | 40                                                                                           |
| 100.00%                                                                  | 93.33%                   | 6.67%                      | 4.44%                              | 88.89%                                                                                       |
| نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100 |                          |                            |                                    |                                                                                              |

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن القول بأن الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة جدا، حيث بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها (85.71%) ويعود ذلك إلى أننا اعتمدنا في عبارات الاستبيان جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض ليستطيع المبحوث الإجابة عنها بسهولة.

#### المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

##### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

بناءا على طبيعة الدراسة، وعلى البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وبعد اختيارنا لمجتمع الدراسة وحصرننا للعينة التي سيتم اجراء الدراسة عليها، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث

\*- تستخدم العينة العشوائية البسيطة SIMPLE RANDOM SAMPLE في الحالات التي يمكن فيها افتراض أن مجتمع الدراسة متجانس، وفي هذا النوع من المعاينة يكون احتمال اختيار أية مفردة من مفردات المجتمع متساو نقلا عن المرجع شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007، ص 28.



هي " الاستبانة" وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة.. وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من صدقها وصلاحياتها لتحقيق الهدف المنشود منها وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس :

أولاً-. **مراحل تصميم الاستبيان:**

هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها الى المستجوبين عبر البريد الالكتروني أو غيرها من طرق تصميم الدورات التكوينية الالكترونية(مواقع التواصل الاجتماعي...الخ).

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و روعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على **الأستاذ المشرف** ومن خلال آراء وتوجيهات، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 28 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين ومهما:

#### **الجدول رقم (02): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)**

| اقسام الاستبيان                                                         | عدد العبارات                    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>أولاً: المحور الاول البيانات الشخصية</b>                             |                                 |
| <b>المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة</b>            |                                 |
| <b>المحور الثالث:</b>                                                   | البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل |
|                                                                         | البعد الثاني: الإبداع والتميز   |
|                                                                         | البعد الثالث: الجود             |
|                                                                         | البعد الرابع: الإستجابة         |
| <b>المحور الثالث: الميزة التنافسية</b>                                  |                                 |
| <b>المحور الرابع : تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية:</b> |                                 |
| <b>مجموع عبارات الاستبيان</b>                                           |                                 |
| <b>(28) عبارة</b>                                                       |                                 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

**من الجدول أعلاه:** يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث **الشكل** (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث **المضمون** تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

**ثانياً: سلم القياس المستخدم في الاستبيان:**

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) \*الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

**جدول رقم (03): توزيع درجات المقياس المستخدم في الاستبيان**

| بدائل القياس   | معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الدرجة/الترميز | 1          | 2     | 3     | 4     | 5          |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس -أدنى درجة في مقياس) =  $(5-1) = 4$  وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $4/5 = 0.8$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، ونفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

\* - **مقياس ليكرت:** "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها رؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلاً عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: **المرجع السابق**، ص 51

#### جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

| مستوى الموافقة  | مجال المتوسط الحسابي  |
|-----------------|-----------------------|
| درجة منخفضة جدا | من 01 إلى 1.80 درجة   |
| درجة منخفضة     | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| درجة متوسطة     | من 2.61 إلى 3.40 درجة |
| درجة عالية      | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| درجة عالية جدا  | من 4.21 إلى 5 درجة    |

**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على مقياس ليكرت الخماسي

اضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري (اقل تشتت) بينهما.

#### الفرع الثاني: تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

**أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات العينة.**

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية **معلمية** والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية **اللامعلمية** والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50.

ب- طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي:

✍ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

✍ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

#### جدول رقم(05): نتائج اختبار نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

| نوع التوزيع<br>بيانات كل محور                                                                                     | Shapiro-Wilk                 |                      |                                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |                      |                                 | المتغيرات     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------|
|                                                                                                                   | Sig.<br>القيمة<br>الاحتمالية | Df<br>درجة<br>الحرية | القيمة<br>الإحصائية<br>للاختبار | Sig.<br>القيمة<br>الاحتمالية    | Df<br>درجة<br>الحرية | القيمة<br>الإحصائية<br>للاختبار |               |
| يتبع التوزيع الطبيعي                                                                                              | <b>0.234</b>                 | <b>40</b>            | <b>0.911</b>                    | <b>0.061</b>                    | <b>40</b>            | <b>0.187</b>                    | المحور الثاني |
| يتبع التوزيع الطبيعي                                                                                              | <b>0.125</b>                 | <b>40</b>            | <b>0.855</b>                    | <b>0.082</b>                    | <b>40</b>            | <b>0.223</b>                    | المحور الثالث |
|                                                                                                                   | <b>0.106</b>                 | <b>40</b>            | <b>0.916</b>                    | <b>0.056</b>                    | <b>40</b>            | <b>0.220</b>                    | المحور الرابع |
| القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي |                              |                      |                                 |                                 |                      |                                 |               |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية ( sig ) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور (تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.234) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.
- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور (الميزة التنافسية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.125) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور (تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.106) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

**الاستنتاج:** وبما أن البيانات المستجوبين تتبع **التوزيع الطبيعي** فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لـ تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

### ثانيا: اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
2. الرسوم البيانية : من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي يسهل فهمها أكثر .
3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01 - 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور وابعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما
4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
5. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك بغية تقدير ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد (01)، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر لنتائج الاستبيان فيما لو أعيد توزيعها أكثر من مرة على نفس المجموعة من افراد عينة الدراسة

**6. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** ، ويستخدم لقياس الصدق الاستبيان وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

|                   |        |
|-------------------|--------|
| أقل أو يساوي 0.30 | ضعيفة  |
| من 0.3 الى 0.7    | متوسطة |
| أكبر من 0.7       | عالية  |

**7. تحليل الانحدار (Regression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

- ✓ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- ✓ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- ✓ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- ✓ للتعليق بقيمة المتغير التابع.

وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط ومن خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم  $F$ ،  $Sig$ )، جدول معاملات الانحدار  $(b_0, b_1)$ ، يضم قيم اختبار  $(T-Test)$  وقيم  $Sig$  لكل معلمة انحدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، **ومعامل التحديد  $R^2$**  : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1 **ومعامل الانحدار (التأثير) B** وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة. **وأيضاً اختبار  $F$  ( $F$ -test)** لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرين: ويتم الحكم على معنوية العلاقة ( $R$ : معامل الارتباط) من خلال

قيمة (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية. وأيضا اختبار T (T-test) لمعرفة معنوية التأثير بين المتغيرين ويتم الحكم على معنوية التأثير (معاملات الانحدار B) من خلال قيمة (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات<sup>1</sup>.

**يقصد بصدق أداة الدراسة؛** أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة .

### الفرع الاول: حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي نهدف من خلال الصدق البنائي قياس الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعبارته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وايضا لقياس الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائيا نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (-1 و +1)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعبارته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) غير ذلك فانه يتم النظر في فحص العبارات

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي: مرجع سبق ذكره، ص 141.

المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان. والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

**جدول رقم ( 06): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

| أبعاد ومحاور الاستبيان                                                                                                                                             |                                                                  |                       |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|
| الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور                                                                                                                                   |                                                                  | معامل ارتباط بيرسون   | النتيجة |
|                                                                                                                                                                    |                                                                  | القيمة الاحتمالية Sig |         |
| (الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:                                                                                         |                                                                  |                       |         |
| 1.                                                                                                                                                                 | البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل                                  | <b>0.831**</b>        | دال     |
| 2.                                                                                                                                                                 | البعد الثاني: الإبداع والتميز                                    | <b>0.796**</b>        | دال     |
| 3.                                                                                                                                                                 | البعد الثالث: الجودة                                             | <b>0.795**</b>        | دال     |
| 4.                                                                                                                                                                 | البعد الرابع: الإستجابة                                          | <b>0.896**</b>        | دال     |
| (الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان :                                                              |                                                                  |                       |         |
|                                                                                                                                                                    | المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة            | <b>0.904**</b>        | دال     |
|                                                                                                                                                                    | المحور الثالث: الميزة التنافسية                                  | <b>0.968**</b>        | دال     |
|                                                                                                                                                                    | المحور الرابع : تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: | <b>0.644**</b>        | دال     |
| قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا). بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                                                                  |                       |         |
| دال : أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل                                           |                                                                  |                       |         |
| ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية                                                                       |                                                                  |                       |         |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد أو محور هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الثاني: الإبداع والتميز) بلغت  $r = 0.796^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الثاني: الإبداع والتميز) والدرجة الكلية لمحوره (الميزة التنافسية، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان. وأيضا هناك علاقة ارتباطية بين كل من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المحور (الميزة التنافسية بأبعاده) ومحور (تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة) ومحور (تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة



التنافسية) ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

### الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف. والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات

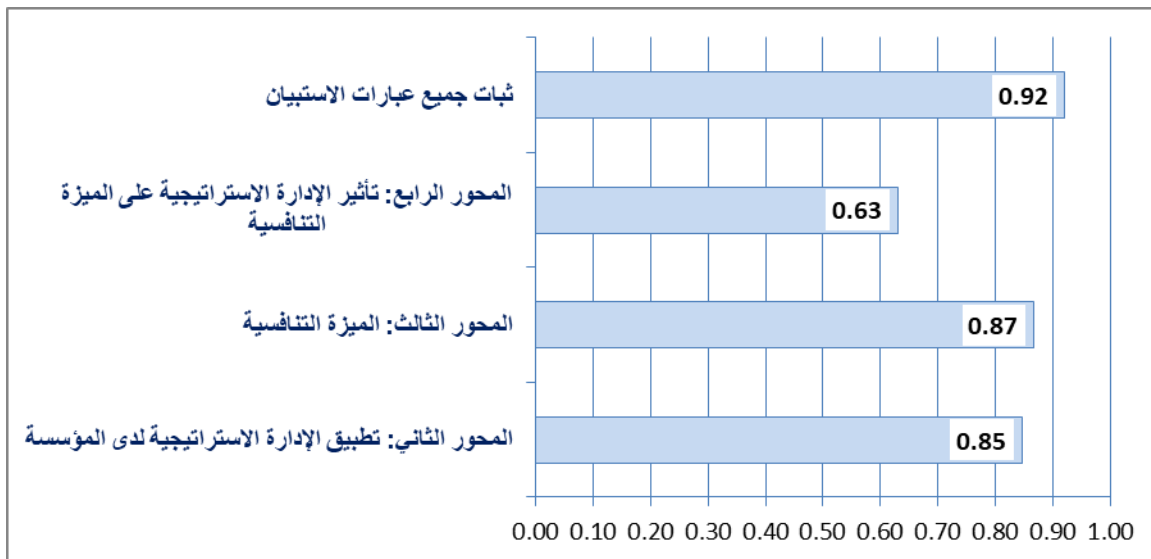
#### جدول رقم (07) : قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

| ثبات عبارات محاور الاستبيان                                                                                                  | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | النتيجة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|---------|
| المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة                                                                        | 0.846              | 10           | ثابت    |
| المحور الثالث: الميزة التنافسية                                                                                              | 0.867              | 15           | ثابت    |
| المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية                                                               | 0.630              | 03           |         |
| ثبات جميع عبارات الاستبيان                                                                                                   | 0.920              | 28           | ثابت    |
| والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات |                    |              |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائيا، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.06). فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة بلغت قيمة معامل الثبات (0.889) والذي يضم 29 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى الميزة التنافسية بلغ (0.777) والذي يضم 05 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.896) بإجمالي 34 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه فإن الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه أكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لـ قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

**خلاصة:** من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

### المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

يتطلب هذا الجزء تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وقد حددت الدراسة عدد من المتغيرات للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ك(الجنس، السن، المستوى التعليمي...)

**01- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:** يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

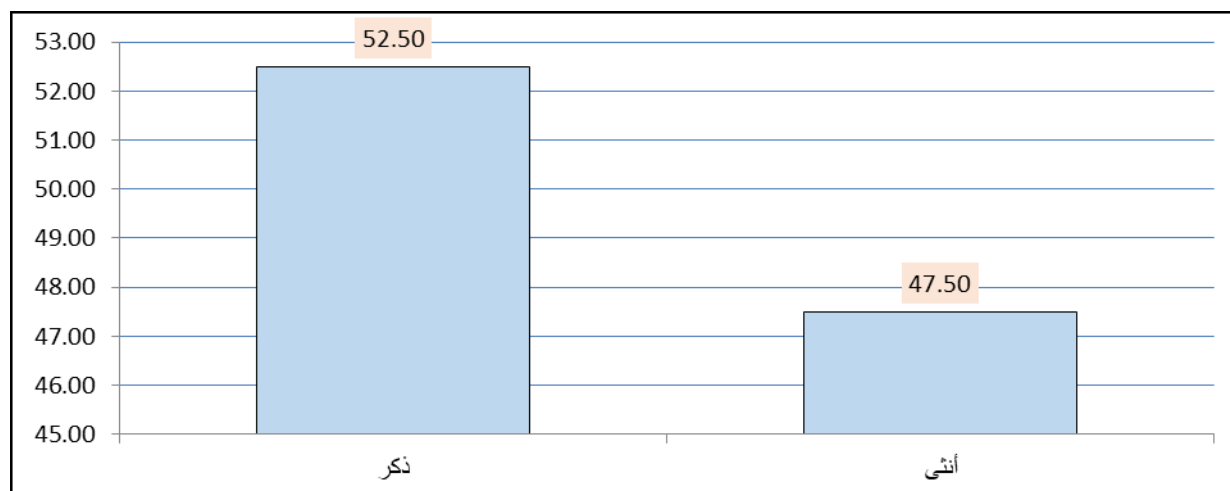
**جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

| النسبة % | التكرار |       |       |
|----------|---------|-------|-------|
| 52.5     | 21      | ذكر   | الجنس |
| 47.5     | 19      | أنثى  |       |
| 100.0    | 40      | Total |       |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 21 وبنسبة 52.50% لصالح الذكور وبعدد 19 وبنسبة 47.50% لصالح الإناث ويتضح لنا أن نسبة الذكور تساوي بتقريب نسبة أنثى مما يدل على فرص التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية متساوية بين الرجل والمرأة وهذا موجود في مختلف القطاعات والوظائف الأخرى ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

**الشكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

**02- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:** يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص

توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

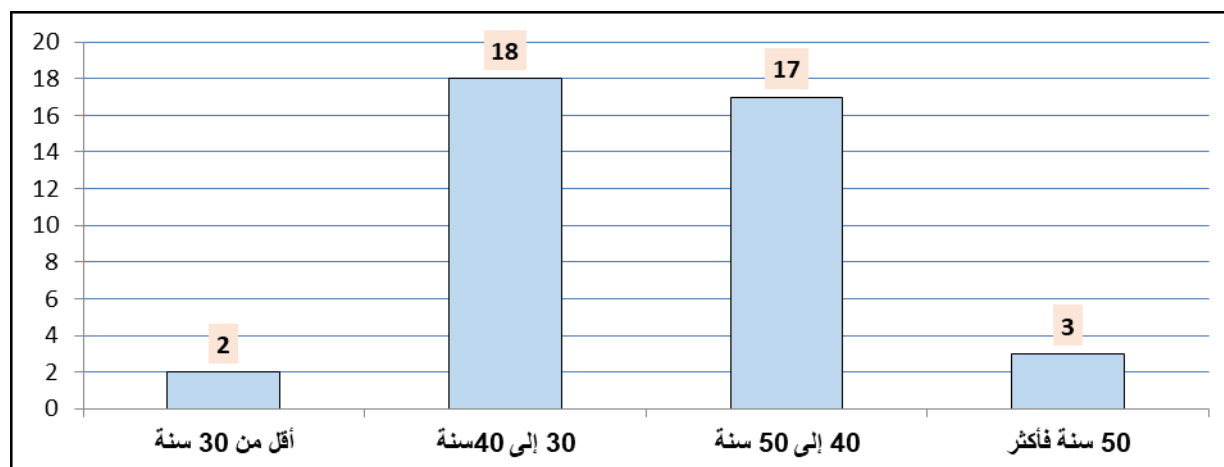
**جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

| النسبة % | التكرار |               |      |
|----------|---------|---------------|------|
| 5.0      | 2       | أقل من 30 سنة | السن |
| 45.0     | 18      | 30 إلى 40 سنة |      |
| 42.5     | 17      | 40 إلى 50 سنة |      |
| 7.5      | 3       | 50 سنة فأكثر  |      |
| 100.0    | 40      | Total         |      |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نجد أنهم يتوزعون حسب متغير السن بأكبر فئة بعدد 18 فرد ونسبة 45.00% لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) وبعدد 17 افراد بنسبة 42.50% لصالح الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) ونسبة 7.500 % لصالح الفئة العمرية ( 50 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (أقل من 30 سن) بنسبة 5.00% وما نستنتجه من توزيع المستجوبين حسب متغير السن أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية من الشباب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

**الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

**03- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

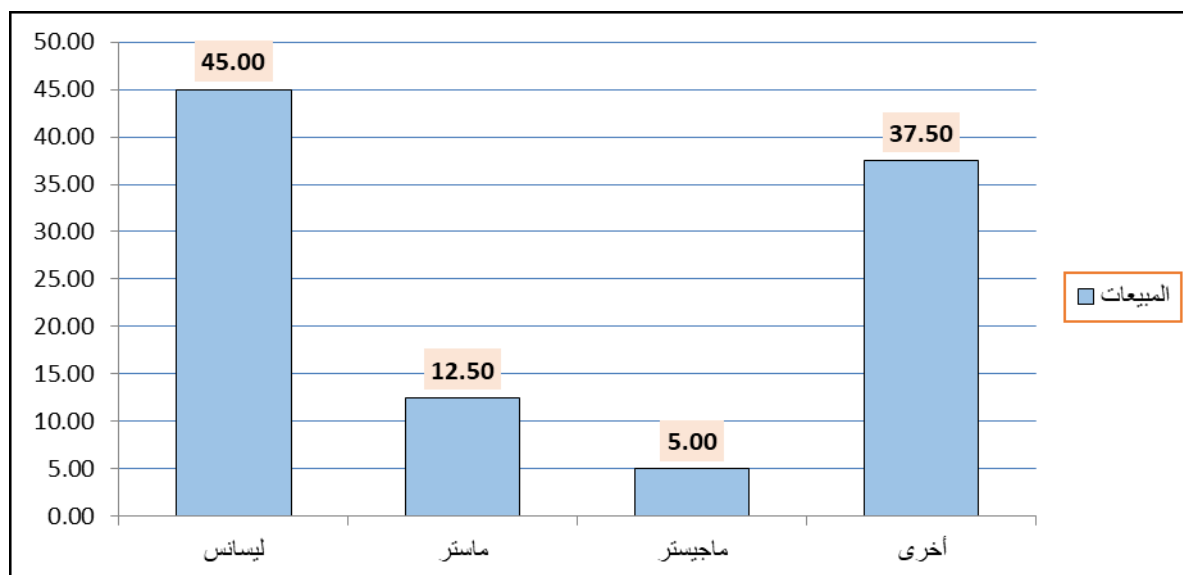
**جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

| النسبة % | التكرار |         |                  |
|----------|---------|---------|------------------|
| 45.0     | 18      | ليسانس  | المستوى التعليمي |
| 12.5     | 5       | ماستر   |                  |
| 5.0      | 2       | ماجستير |                  |
| 37.5     | 15      | أخرى    |                  |
| 100.0    | 40      | Total   |                  |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 18 فرد بنسبة 45.00% لصالح ذوي المستوى التعليمي (ليسانس) وبعدد 05 فرد بنسبة 12.5% لصالح (ماستر) و وما نستنتج ان معظم المستجوبين حاصلين على شهادات جامعية وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسة ويبين على حرصها على استقطاب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية مما يؤهلهم لفهم عبارات الاستبيان واجابة عليهم بدقة كونهم لهم خلفية نظرية اكاديمية وعملية نحو متغيرات الدراسة ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (13): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04-. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج

المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

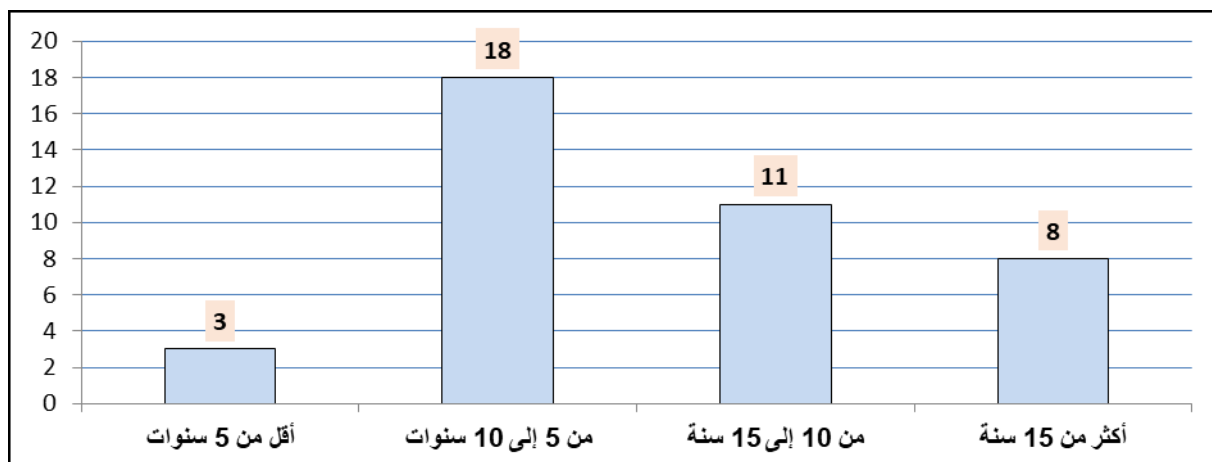
| النسبة % | التكرار |                   |
|----------|---------|-------------------|
| 7.5      | 3       | أقل من 5 سنوات    |
| 45.0     | 18      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 27.5     | 11      | من 10 إلى 15 سنة  |
| 20.0     | 8       | أكثر من 15 سنة    |
| 100.0    | 40      | Total             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نجد أنهم يتوزعون حسب متغير الخبرة المهنية بأكبر فئة بعدد 18 فرد ونسبة 45.00% لصالح فئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) وبعدد 11 أفراد بنسبة 27.50% لصالح الفئة (من 10 إلى 15 سنة) ونسبة 20.00% لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة) وما نستنتجه أن معظم المستجوبين لهم خبرة مهنية كبيرة وهذا ما يساعد الدراسة الحالية كون

أن الخبرة المهنية تساهم في معرفتهم بالتغيرات التي تحدث نحو متغيرات الدراسة بالواقع العملي لها ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

**الشكل رقم (14): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

### **المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية**

**الفرع الأول: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحور عبارات المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة**

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: نظم الرقابة القبلية وفقا للعبارات من 01 إلى 10. عبارات وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

**جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني**

| الرمز     | العبارات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | الاتجاه العام |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <u>01</u> | تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية                               | 3.33            | 0.859             | 66.50             | موافقة متوسطة |
| <u>02</u> | تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية | 3.25            | 0.840             | 65.00             | موافقة متوسطة |
| <u>03</u> | المؤسسة قادرة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية                            | 3.50            | 0.934             | 70.00             | موافقة عالية  |
| <u>04</u> | يعمل المدير على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة              | 3.50            | 0.987             | 70.00             | موافقة عالية  |
| <u>05</u> | تسهم المؤسسة العاملين في إعداد استراتيجيتها                                     | 3.35            | 0.921             | 67.00             | موافقة متوسطة |
| <u>06</u> | توضح المؤسسة رسالتها ورؤيتها                                                    | 3.73            | 0.751             | 74.50             | موافقة عالية  |
| <u>07</u> | توضح رسالة المؤسسة الجوانب التي تميزها عن المؤسسات الأخرى                       | 3.63            | 0.807             | 72.50             | موافقة عالية  |

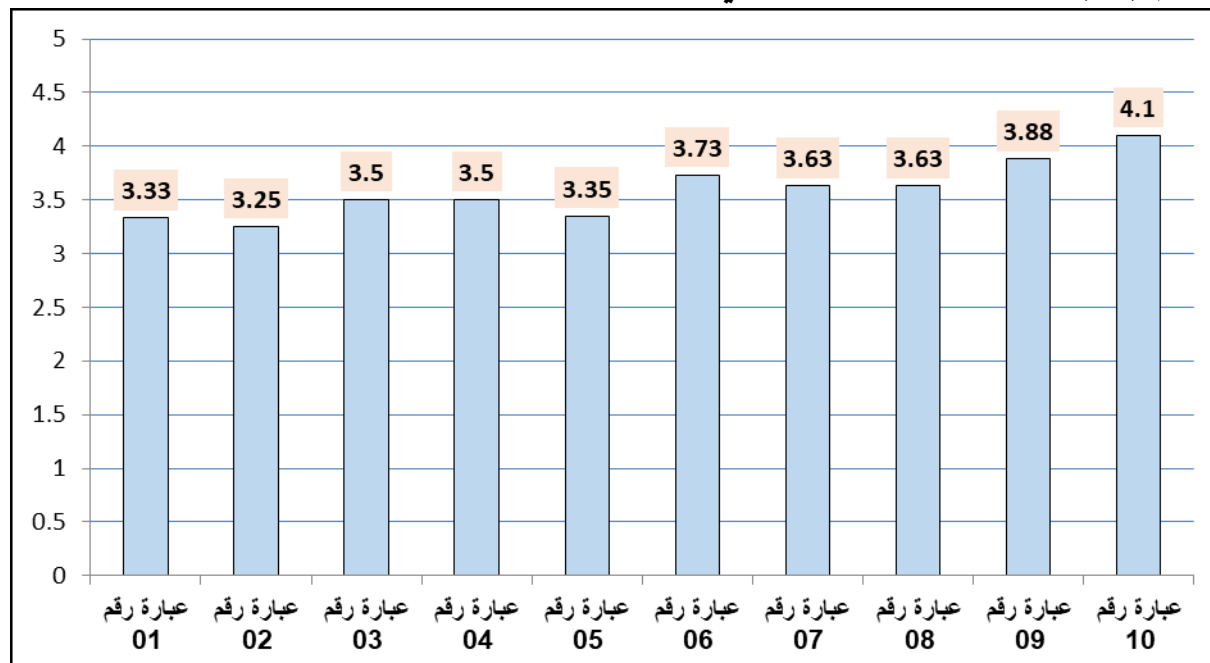
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                      |                  |                  |                  |                |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|--------------|
| 08                                                                                                                                                                                                   | تأخذ المؤسسة بالحسبان نظم المكافآت والحوافز                          | 3.63             | 0.868            | 72.50            | 05             | موافقة عالية |
| 09                                                                                                                                                                                                   | بإمكان المؤسسة مواجهة الأمور الطارئة والغير متوقعة في سير عملها      | 3.88             | 0.757            | 77.50            | 02             | موافقة عالية |
| 10                                                                                                                                                                                                   | تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها | 4.10             | 0.744            | 82.00            | 01             | موافقة عالية |
| X                                                                                                                                                                                                    | الدرجة الكلية للمحور                                                 | 3.5875           | 0.55015          | 71.75            |                | بدرجة عالية  |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5                                                                                                                                       |                                                                      |                  |                  |                  |                |              |
| مجال المتوسط                                                                                                                                                                                         | من 01 إلى 1.80                                                       | من 1.81 إلى 2.60 | من 2.61 إلى 3.40 | من 3.41 إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5  |              |
| مستوى الموافقة                                                                                                                                                                                       | درجة منخفضة جدا                                                      | درجة منخفضة      | درجة متوسطة      | درجة عالية       | درجة عالية جدا |              |
| نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما |                                                                      |                  |                  |                  |                |              |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة من موظفين المستجوبين بالمؤسسة وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.58 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.550، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 71.75 % على أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية ب مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (4.10 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 10 إلى أدنى قيمة بلغت 3.25 لدى العبارة رقم 02) وفيما يلي ترتيب عبارات المحور حسب اهميتهم لدى افراد عينة الدراسة كما يلي:



شكل رقم (15): ترتيب عبارات المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة



المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الثاني: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحور عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية لدى المؤسسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان وفقا للعبارات من 11 إلى 25. عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل، البعد الثاني: الإبداع والتميز، البعد الثالث: الجودة، البعد الرابع: الإستجابة) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثالث

| رقم | العبارات                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | الاتجاه العام     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 11  | تعتمد المؤسسة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية                            | 3.60            | 0.778             | 72.00             | موافقة عالية      |
| 12  | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من حجم التكاليف   | 3.43            | 1.083             | 68.50             | موافقة عالية      |
| 13  | تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بأقل التكاليف من منافسيها للسيطرة على حصتها في السوق | 3.55            | 1.085             | 71.00             | موافقة عالية      |
| 14  | يعد خفض تكلفة الخدمة من أولويات المؤسسة                                           | 3.63            | 0.925             | 72.50             | موافقة عالية      |
| x01 | البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل                                                   | 3.5500          | 0.62839           | 71.00             | متوفر بدرجة عالية |
| 15  | تقدم المؤسسة خدمات متميزة تجعل الزبائن مصرين على التعامل معها                     | 3.80            | 0.939             | 76.00             | موافقة عالية      |
| 16  | تخصص المؤسسة مبالغ خاصة للبحث وتطوير الخدمات                                      | 3.38            | 1.079             | 67.50             | موافقة متوسطة     |

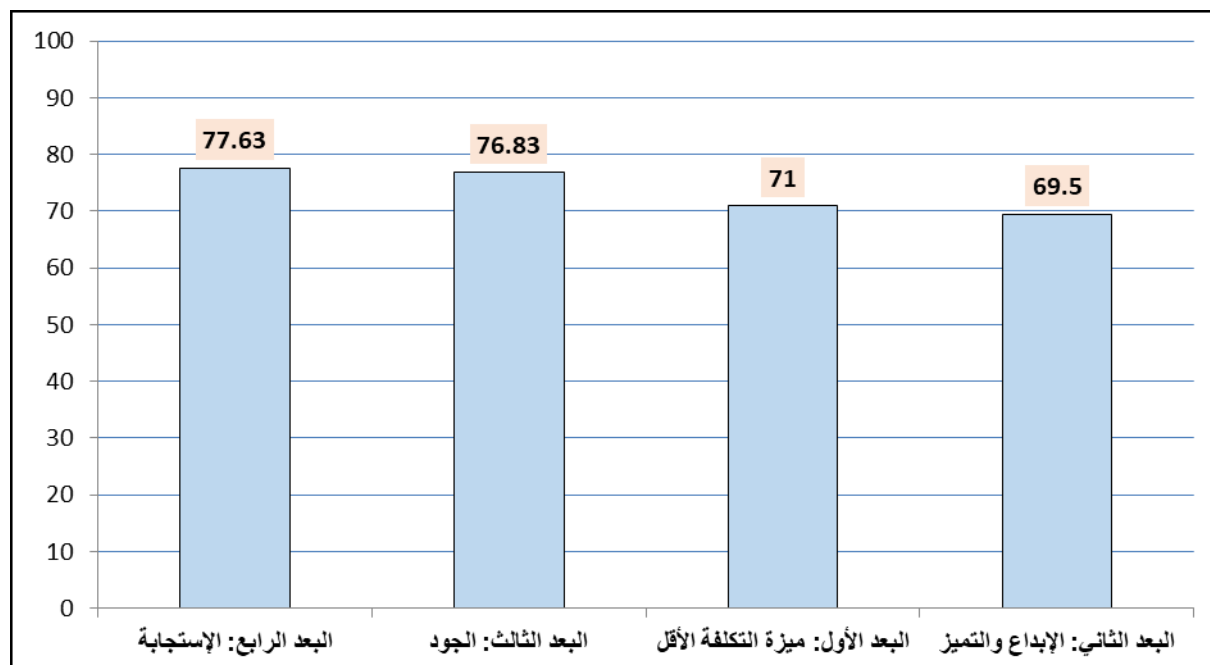
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                         |                  |                  |                  |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 17.                                                                                                                                                                                                  | تهتم المؤسسة بأراء الزبائن عند تقديم خدماتها الجديدة                                    | 3.43             | 0.931            | 68.50            | موافقة عالية      |
| 18.                                                                                                                                                                                                  | تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات ذات قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع لها                       | 3.30             | 0.791            | 66.00            | موافقة متوسطة     |
| x02                                                                                                                                                                                                  | البعد الثاني: الإبداع والتميز                                                           | 3.4750           | 0.63498          | 69.50            | متوفر بدرجة عالية |
| 19.                                                                                                                                                                                                  | تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة مقارنة بخدمات المؤسسات الأخرى | 3.95             | 0.783            | 79.00            | موافقة عالية      |
| 20.                                                                                                                                                                                                  | تعتمد المؤسسة على عنصر الزبون لتحسين جودة خدماتها                                       | 3.83             | 0.844            | 76.50            | موافقة عالية      |
| 21.                                                                                                                                                                                                  | تركز المؤسسة على جودة خدماتها كأداة تنافسية                                             | 3.75             | 0.954            | 75.00            | موافقة عالية      |
| x03                                                                                                                                                                                                  | البعد الثالث: الجود،                                                                    | 3.8417           | 0.55975          | 76.83            | متوفر بدرجة عالية |
| 22.                                                                                                                                                                                                  | تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بسرعة                                                    | 4.08             | 0.859            | 81.50            | موافقة عالية      |
| 23.                                                                                                                                                                                                  | تهتم المؤسسة بسمعتها واسمها التجاري لدى العملاء                                         | 4.05             | 0.932            | 81.00            | موافقة عالية      |
| 24.                                                                                                                                                                                                  | تقدم المؤسسة فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الأخرى         | 3.53             | 1.012            | 70.50            | موافقة عالية      |
| 25.                                                                                                                                                                                                  | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات وعروض جديدة استجابة لتغير رغبات الزبائن                    | 3.88             | 0.791            | 77.50            | موافقة عالية      |
| x04                                                                                                                                                                                                  | البعد الرابع: الإستجابة                                                                 | 3.8813           | 0.73158          | 77.63            | متوفر بدرجة عالية |
| Y                                                                                                                                                                                                    | الدرجة الكلية للمحور                                                                    | 3.7250           | 0.52372          | 74.50            | متوفر بدرجة عالية |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5                                                                                                                                       |                                                                                         |                  |                  |                  |                   |
| مجال المتوسط                                                                                                                                                                                         | من 01 إلى 1.80                                                                          | من 1.81 إلى 2.60 | من 2.61 إلى 3.40 | من 3.41 إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5     |
| مستوى الموافقة                                                                                                                                                                                       | درجة منخفضة جدا                                                                         | درجة منخفضة      | درجة متوسطة      | درجة عالية       | درجة عالية جدا    |
| نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما |                                                                                         |                  |                  |                  |                   |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 26.V

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدتين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق بقياس بقيمة الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.725 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.523، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 74.50 % على أن مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث

كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (4.08 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 22 إلى أدنى قيمة بلغت 2.76 لدى العبارة رقم 18) وفيما يلي ترتيب ابعاد الميزة التنافسية (البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل، البعد الثاني: الإبداع والتميز، البعد الثالث: الجودة، البعد الرابع: الإستجابة) حسب اهميتهم لدى افراد عينة الدراسة ب مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية كما يلي:

**شكل رقم (16): ترتيب ابعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة**



**المصدر:** من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

حيث جاء البعد الرابع: الإستجابة ، في المرتبة الأولى ونسبة بلغت(77.63%) يليها في الثانية البعد الثالث: الجودة ونسبة بلغت(76.83%) يليه المرتبة الثالثة البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل بنسبة بلغت(71.00%) وفي الأخير نجد أن البعد الثاني: الإبداع والتميز جاء في المرتبة الأخيرة ونسبة بلغت(69.50%).

**الفرع الثالث: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحور عبارات المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية**

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: نظم الرقابة القبلية وفقا للعبارات من 26 إلى 28. عبارات وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

**جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الرابع**

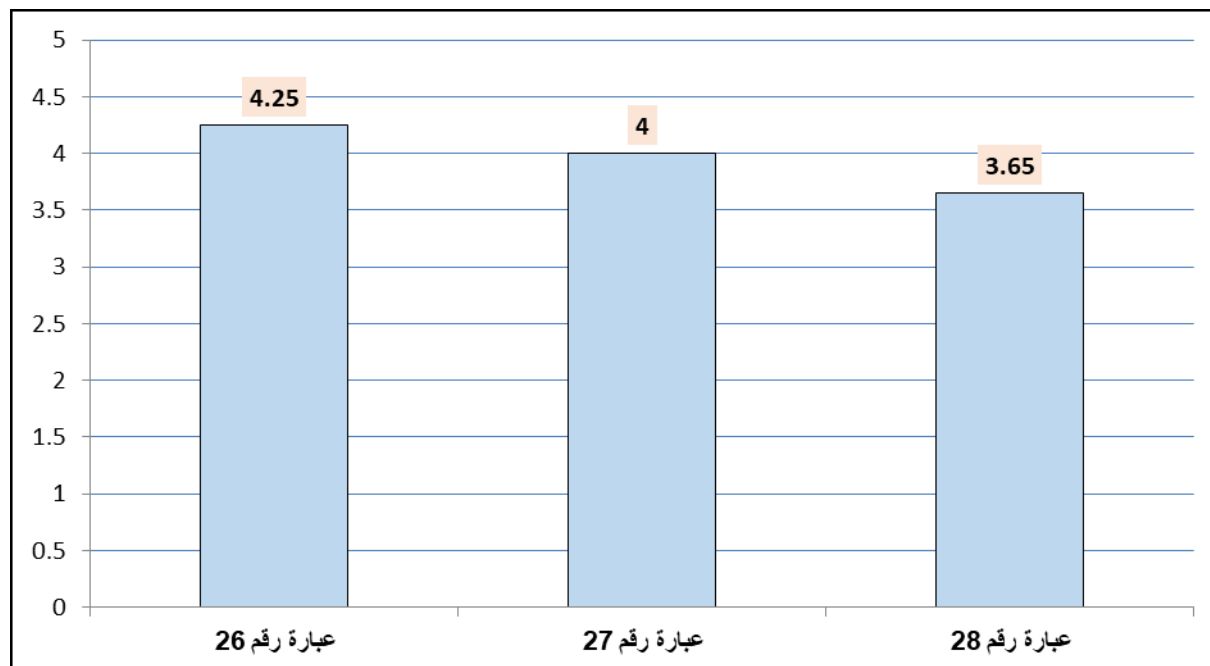
| الرمز                                                                                                                                                                                                  | العبارات                                                             | المتوسط الحسابي  | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | الاتجاه العام    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 26                                                                                                                                                                                                     | تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق مركز تنافسي مرموق                       | 4.25             | 0.707             | 85.00             | موافقة عالية جدا |
| 27                                                                                                                                                                                                     | تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم                | 4.00             | 0.934             | 80.00             | موافقة عالية     |
| 28                                                                                                                                                                                                     | سهولة ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة                                 | 3.65             | 1.001             | 73.00             | موافقة عالية     |
| x                                                                                                                                                                                                      | تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها | 3.9667           | 0.67432           | 79.33             | بدرجة عالية      |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5                                                                                                                                         |                                                                      |                  |                   |                   |                  |
| مجال المتوسط                                                                                                                                                                                           | من 01 إلى 1.80                                                       | من 1.81 إلى 2.60 | من 2.61 إلى 3.40  | من 3.41 إلى 4.20  | من 4.21 إلى 5    |
| مستوى الموافقة                                                                                                                                                                                         | درجة منخفضة جدا                                                      | درجة منخفضة      | درجة متوسطة       | درجة عالية        | درجة عالية جدا   |
| نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما |                                                                      |                  |                   |                   |                  |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V. 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الرابع: المتعلق بقياس مستوى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة من موظفين المستجوبين بالمؤسسة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.966 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.674، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون ونسبة 79.33 % على أن درجة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ب مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (4.25 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 26 إلى أدنى قيمة بلغت 3.65 لدى العبارة رقم 29) وفيما يلي ترتيب عبارات المحور حسب أهميتهم لدى افراد عينة الدراسة كما يلي:

شكل رقم (17): ترتيب عبارات المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ب مؤسسة

### اتصالات الجزائر-ميلة



المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة والمتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية (البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل، البعد الثاني: الإبداع والتميز، البعد الثالث: الجودة، البعد الرابع: الإستجابة) وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية ( $R$ : معامل الارتباط،  $R^2$ : معامل التفسير،  $B$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة  $R^2$  بين :  $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغير في مستويات المتغير التابع. ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية  $R^2$  وفق معيار كوهن (Cohen,1988):

| مجال معامل التفسير $R^2$ | $0.01 \leq R^2 \leq 0.29$ | $0.30 \leq R^2 \leq 0.49$ | $0.5 \leq R^2$ فأكثر |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| درجة التفسير             | ضعيفة                     | متوسطة                    | مرتفعة               |

| (التباين)              |                        |                     |                         |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|
| النسبة المئوية التفسير | اقل من أو يساوي 29.00% | من 30.0 % الى 49.0% | أكبر أو يساوي من 50.00% |

هدفنا من وضع هذه المجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على احصائية  $R^2$  وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة في احداث تغيرات إيجابية في تحسين الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- محل الدراسة الميدانية - وهل مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة.

**ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأنا ننظر**

**الى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:**

| القرار | نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H0)   | إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،             |
|--------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H1)  |                                                                                                                   |
| القرار | نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H0)   | إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) |
|        | و نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H1) |                                                                                                                   |

**الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية:**

**نص فرضية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**نص الفرضيات الاحصائية:**

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية:** من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة) نعلم على المعادلة التالية:

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| $y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$                        |
| الميزة التنافسية = $B_1 + B_0$ (تطبيق الإدارة الاستراتيجية) |

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج **SPSS** وهي (ملخص نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، تحليل التباين **ANOVA**، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج **spss**.

**جدول رقم (15) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية**

| معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين |       |       |                              | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                            |                                     |                 |
|------------------------------------------------|-------|-------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|
|                                                |       |       |                              | معامل الارتباط               | معامل التفسير              | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                 |
| (SIG)                                          | T     | B     | المعاملات نموذج الانحدار     | R                            | R <sup>2</sup><br>R Square | (SIG)                               | قيمة F المحسوبة |
| 0.004                                          | 3.06  | 1.101 | B <sub>0</sub> الثابت        | 0.768                        | 0.590                      | 0.000                               | 54.79           |
| 0.000                                          | 7.402 | 0.732 | B <sub>1</sub> متغير المستقل |                              |                            |                                     |                 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

**التعليق على الجدول:** يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

**01.قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين**(تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية ) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة  $r = 0.768$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

**02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين**(تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية ) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، وإحصائيا بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار  $F(F\text{-test})$ : هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية(دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=54.79) وأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ← تحقيق الميزة التنافسية ) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**03.معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$  ، B ، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03.تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.590$ ):** يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 59.00 % في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة وهذه نسبة هي مرتفعة لأن قيمة ( $R^2= 0.590$ ) هي ضمن المجال الاحصائي ( $0.5 \leq R^2$ ) أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

**02.03.تفسير قيمة التأثير(معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل(تطبيق الإدارة الاستراتيجية) بلغ قيمة  $B= 0.732$  وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة(T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T=7.402$ ) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة  $sig=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.732) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا ارتفعت مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.732) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة.

**03.03.النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:**

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

الميزة التنافسية =  $0.732 + 1.101$  (تطبيق الإدارة الاستراتيجية)

**ملاحظة** قيمة ثابت بلغت ( $B=1.101$ ) وهي تُعبر عن قيمة الميزة التنافسية ل لدى المؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة ما يفسر وجود حد أدنى من تحقيق الميزة التنافسية تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا. أي أن تميز المؤسسة تساهم فيه أيضا متغيرات أخرى إضافة الى متغيرات الدراسة الحالية.





قيمة  $r = 0.619$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل)** ( يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=23.64$ ) وأن قيمة  $SIG= 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ← تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل ) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$  ، B ، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.384$ ):** يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 38.40 % في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة .

**02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يبلغ قيمة  $B = 0.707$  ويمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية بأنه إذا ارتفعت مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل بقيمة ( $0.707$ ) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**نص فرضية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**التعليق على الجدول:** يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

**01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (تطبيق الإدارة الاستراتيجية  $\leftrightarrow$  تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: ( $r$ ): بلغ قيمة 0.696  $r =$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي زيادة مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (تطبيق الإدارة الاستراتيجية  $\leftrightarrow$  تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=35.77$ ) وأن قيمة 0.000  $SIG =$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية  $\leftrightarrow$  تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية** يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ،  $B$ ،  $T$ -test ، sig) كما يلي:

**01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.485$ ):** يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 48.50 % في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة .

**02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ):** يبلغ قيمة  $B = 0.804$  ويمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية بأنه إذا ارتفعت مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز بقيمة (0.804) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**نص فرضية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**التعليق على الجدول:** يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

**01.قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r):** بلغ قيمة  $r = 0.579$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود

**02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية من خلال**

**بعد الجود) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=19.16) وأن قيمة SIG= 0.000** المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ← تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

– : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**03.معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ، B، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03.تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.335$ ):** يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 33.50 % في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة .

**02.03.تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يبلغ قيمة  $B = 0.589$  ويمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية بأنه إذا ارتفعت مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في

تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود بقيمة (0.589) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجود لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**نص فرضية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**التعليق على الجدول:** يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

**01.قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r):** بلغ قيمة  $r = 0.662$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة

**02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ↔ تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=29.63) وأن قيمة SIG= 0.000** المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (تطبيق الإدارة الاستراتيجية ← تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

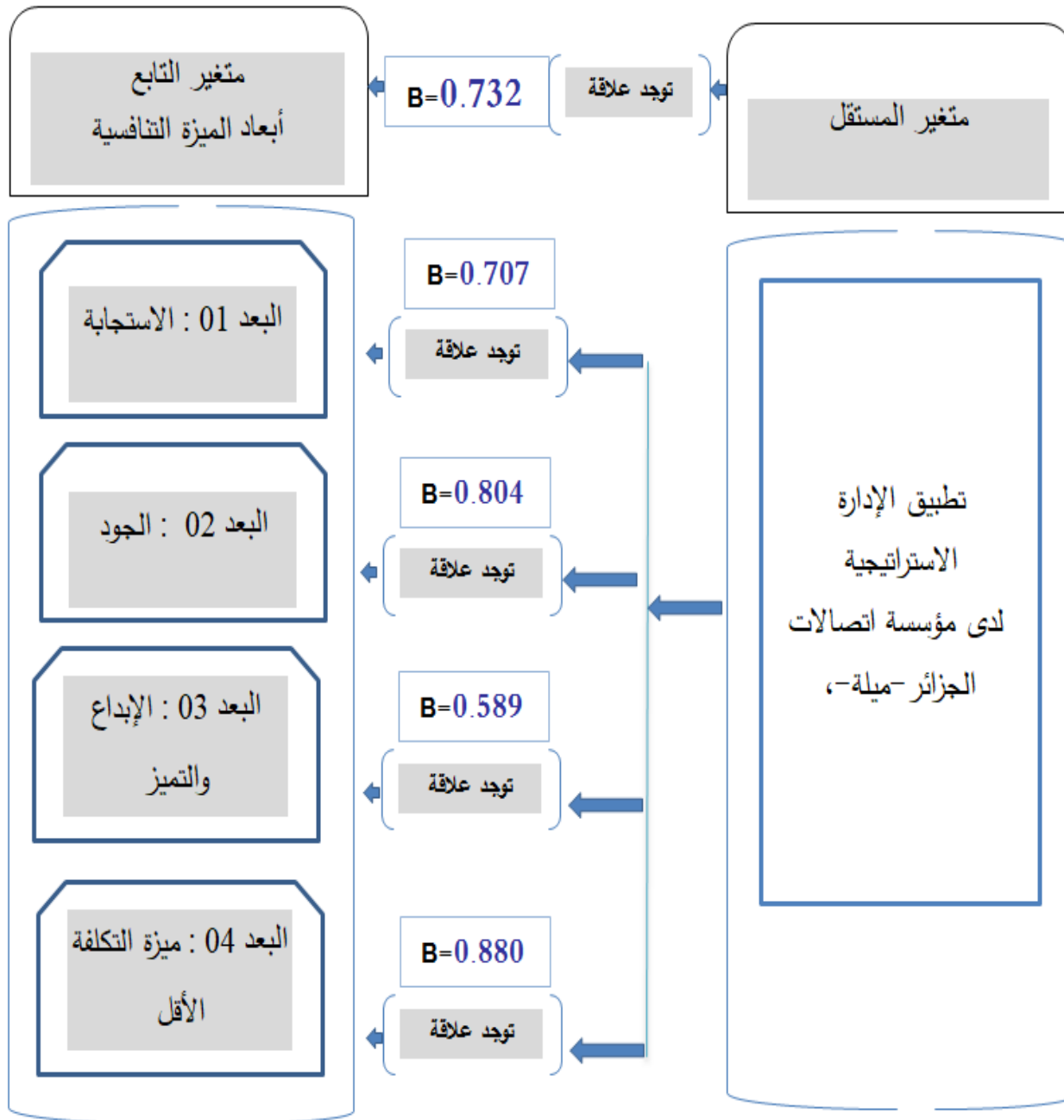
- : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

**03.معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ، B، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.438$ ):** يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 43.80 % في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة .

**02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يبلغ قيمة  $B = 0.880$  ويمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية بأنه إذا ارتفعت مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة بقيمة (0.880) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة.

الشكل (18): النموذج الميداني للدراسة



**الفرع الثالث: ملخص نتائج الدراسة الميدانية**

**01-** من خلال تقييم آراء واتجاهات المستجوبين نحو توفر وتطبيق متغيرات الدراسة في الواقع الميداني للدراسة حيث وبالاتماد على اساليب تحليل الإحصائي الوصفي باستخدام (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبة) خلصنا الى نتيجة :

✍ مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة. هو بدرجة عالية وهذا بنسبة اجمالية بلغت (71.15%) .

✍ مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل، البعد الثاني: الإبداع والتميز، البعد الثالث: الجودة، البعد الرابع: الإستجابة) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، محل الدراسة. هو بدرجة عالية وهذا بنسبة اجمالية بلغت (74.50%)

**02-** من خلال تقييم نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث بالاتماد على أساليب تحليل الإحصائي الاستدلالي وباستخدام (انحدار الخطي ومؤشراته الإحصائية: T-TEST ، F-TEST ، R<sup>2</sup> ، ...B) خلصنا الى نتيجة:

✍ تحقق الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-  
✍ تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

✍ تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

✍ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

✍ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الإستجابة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة

✍ إضافة الى تحقق فرضيات الدراسة مما يدل على جودة النموذج الفرضي ومطابقته الجيدة لبيانات العينة أي النموذج المقترح في دراستنا الحالية يمثل تمثيل جيد لبيانات العينة ولا يبتعد كثيرا عنها مما يدل على دقة النتائج الإحصائية المتوصل إليها من بيانات العينة حيث أنه ومن خلال الواقع العملي وكذا بيانات العينة



المتعلقة بمتغيرات الدراسة توصلنا الى نتيجة أن: تطبيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بنسبة 59.00 % في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. وأنه كنتيجة تنبؤ مستقبلي نقترحها على المؤسسة هو أنها اذا قامت باجراء تحسينات على التطبيق الجيد والفعال ل الإدارة الاستراتيجية فإنه يؤدي إلى زيادة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة بقيمة (0.732) وحدة وهي قيمة مرتفعة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: هناك أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين.



خاتمة



### خاتمة:

في ختام هذا العمل البحثي والذي سعيانا من خلال تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة، يمكننا القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها و استمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أهم وسيلة لتحقيق ذلك، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات ولقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها وعملياتها.

كما قمنا بالبحث عن دور أدوات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق تنافسية المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، لقد تم اختبار هذه المؤسسة كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين.

### التوصيات والاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكننا ان نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- وضع آليات من قبل إدارة المؤسسة لامتلاك رؤية مستقبلية وواضحة لأنشطة المؤسسة وسياساتها عند تكوين الإستراتيجية.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من اجل معرفة كيفية التكيف معه.
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار وكذلك على التطوير المستمر لخدماتها.

## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب:

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، 2002.
2. حسن محمد أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، طبعة ثانية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2012.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2002.
4. عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2014.
5. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999.
6. عبد العزيز، صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، 2004.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان- الأردن، 2007.
8. فهمي حيدر معالي، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2011.
9. ماجد صقور، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان- الأردن، 2013.
11. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية، 2003.
12. محمد جاسم الصميدي، أردنية عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
13. محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
14. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.

15. م. محمود حسن الهواسي، م. حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار اليازوري، 2014.
16. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، دار شتات للنشر والطباعة، 2011.
17. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان-تطبيقات عملية على برنامج EXEL، دار النشر الجامعي، تلمسان-الجزائر، 2018.
18. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003، 2004.
19. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الاسكندرية-مصر، الدار الجامعية، 2007.
20. لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في البحوث الاجتماعية والتربوية، ترجمة (كوثر حسين كوجيك)، القاهرة-مصر، دار العربية للنشر.
21. نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2008.
22. نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية-مصر، 2003.
23. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2007.
24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية، في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية-مصر، 1998.
25. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2009.
26. هل شارلز، جاريث جونز، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، سيد أحمد عبد المعتال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2001.

## 2. الأطروحات:

27. بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر، 2016.
28. عفاف عمر فضل الله شاكوت، دور اليقضة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة شندي، السودان، 2020.

### 3. المذكرات:

29. أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2017 .
30. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
31. جميلة أديب لعواودة، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2015.
32. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، قسم علم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
33. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
34. زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية، في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013 .
35. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادرها وتطويرها مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002.
36. فيصل قميحة، التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
37. محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم لبواقي، الجزائر، 2008.
38. مريم بولمخال، ادماج أبعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.



#### 4.المجلات:

39. حنان علي شوقي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد 20، العدد 84 مصر، 2014.
40. خليف رزيقة، شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف العلمية ودولية محكمة، جامعة البويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).
41. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
42. محمد عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استخدام الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17 العدد، B 1، جامعة الشارقة غزة، فلسطين، 2020.
43. مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، مجلد لم يذكر، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2013.

#### 5.الملتقيات:

44. أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم المحددات، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10-11 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة، د.طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009.
45. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الموسوم ب: يومي 13-14 ديسمبر 2011، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 6.المواقع الإلكترونية

46. <https://hrdiscussion.com>

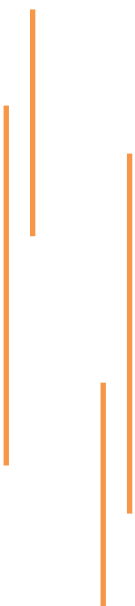
#### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية:

- 47.A.F alkhafagi, strategic management formulation, implémentation and controlima a dynamic environment, the Haworth press Binghamton,2003.
- 48.G.johnson et al, joundamentl of strategy pearson, England 1 st published, 2009 .
49. M. Copron, economic éthique prive: la responsabilité des entreprises al' épreuve de l'humanisation de la momdialisation, economie éthique N° 7 shs, 2003 .
- 50.M.courtier al. Maxi fiches de strategy, dumod, paris,2010.
51. M. Porter competitive strategy: technical for analyzing industries competitors , fress, New York, 1980.



# الملاحق

---



المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### كلمة استبيان

في إطار تحضير مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- وذلك من خلال تناول البحث المرسوم بعنوان: "دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائرية -ميلة- ".  
وحرصا منا لإثراء موضوع بحثنا هذا ارتأينا أن نضع بين أيديكم أنتم مسييري المؤسسة هذه الإستثمار قصد معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مؤسساتكم ومدى اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية.  
نتمنى من سيادتكم الموقرة التفاعل معنا عن الإجابة بوضع ( × ) في الخانة المناسبة. كما نحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون سرية ولا تستعمل إلا الأغراض علمية.  
تقبلوا منا أسمى آيات التقدير والاحترام  
الطالبتين: بلعيرور رجاء، وارت مريم

### المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة ( × ) أمام الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: أقل من 30 سنة ( ) 30 إلى 40 ( ) 40 إلى 50 ( ) 50 فأكثر ( )
3. المستوى التعليمي: ليسانس ( ) ماستر ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى ( )
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( )  
من 10 سنوات إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

**المحور الثاني : تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة.**

| الرقم | الأسئلة                                                                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية                               |                |           |       |       |            |
| 02    | تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية |                |           |       |       |            |
| 03    | المؤسسة قادرة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية                            |                |           |       |       |            |
| 04    | يعمل المدير على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة              |                |           |       |       |            |
| 05    | تسهم المؤسسة العاملين في إعداد استراتيجيتها                                     |                |           |       |       |            |
| 06    | توضح المؤسسة رسالتها ورؤيتها                                                    |                |           |       |       |            |
| 07    | توضح رسالة المؤسسة الجوانب التي تميزها عن المؤسسات الأخرى                       |                |           |       |       |            |
| 08    | تأخذ المؤسسة بالحسبان نظم المكافآت والحوافز                                     |                |           |       |       |            |
| 09    | بإمكان المؤسسة مواجهة الأمور الطارئة والغير متوقعة في سير عملها                 |                |           |       |       |            |
| 10    | تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها            |                |           |       |       |            |

## المحور الثالث: الميزة التنافسية :

| الرقم                      | الأسئلة                                                                                 | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| أولاً : ميزة التكلفة الأقل |                                                                                         |                   |           |       |       |               |
| 11                         | تعتمد المؤسسة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية                                  |                   |           |       |       |               |
| 12                         | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من حجم التكاليف         |                   |           |       |       |               |
| 13                         | تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بأقل التكاليف من منافسيها للسيطرة على حصتها في السوق       |                   |           |       |       |               |
| 14                         | يعد خفض تكلفة الخدمة من أولويات المؤسسة                                                 |                   |           |       |       |               |
| ثانياً : الإبداع والتميز   |                                                                                         |                   |           |       |       |               |
| 15                         | تقدم المؤسسة خدمات متميزة تجعل الزبائن مصرين على التعامل معها                           |                   |           |       |       |               |
| 16                         | تخصص المؤسسة مبالغ خاصة للبحث وتطوير الخدمات                                            |                   |           |       |       |               |
| 17                         | تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدماتها الجديدة                                    |                   |           |       |       |               |
| 18                         | تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات ذات قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع لها                       |                   |           |       |       |               |
| ثالثاً : الجودة            |                                                                                         |                   |           |       |       |               |
| 19                         | تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة مقارنة بخدمات المؤسسات الأخرى |                   |           |       |       |               |
| 20                         | تعتمد المؤسسة على عنصر الزبون لتحسين جودة خدماتها                                       |                   |           |       |       |               |
| 21                         | تركز المؤسسة على جودة خدماتها كأداة تنافسية                                             |                   |           |       |       |               |

| رابعاً : الإستجابة |                                                                                    |  |  |  |  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 22                 | تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بسرعة                                               |  |  |  |  |
| 23                 | تهتم المؤسسة بسمعتها واسمها التجاري لدى العملاء                                    |  |  |  |  |
| 24                 | تقدم المؤسسة فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات<br>لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الأخرى |  |  |  |  |
| 25                 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات وعروض جديدة<br>استجابة لتغير رغبات الزبائن            |  |  |  |  |

المحور الرابع : تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية:

| الرقم | الأسئلة                                                  | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| 26    | تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق مركز تنافسي مرموق           |                   |           |       |       |               |
| 27    | تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير<br>مهاراتهم |                   |           |       |       |               |
| 28    | سهولة ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة                     |                   |           |       |       |               |

## ملحق رقم 02 يتضمن مخرجات برنامج spss (إصدار 26)

### SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

```
COMPUTE XXX=MEAN(X1 TO X10) .
EXECUTE.
COMPUTE Y01=MEAN(YA11 TO YA14) .
EXECUTE.
COMPUTE Y02=MEAN(YB15 TO YB18) .
EXECUTE.
COMPUTE Y03=MEAN(YC19 TO YC21) .
EXECUTE.
COMPUTE Y04=MEAN(YD22 TO YD25) .
EXECUTE.
COMPUTE Y05=MEAN(YE26 TO YE28) .
EXECUTE.
COMPUTE YYY=MEAN(YA11 TO YE28) .
EXECUTE.
COMPUTE TOTAL=MEAN(X1 TO YE28) .
EXECUTE.
```

#### Tests of Normality

|                                                                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                                                | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| المحور الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة              | .187                            | 40 | .061 | .911         | 40 | .234 |
| المحور الثالث: الميزة التنافسية                                | .223                            | 40 | .082 | .855         | 40 | .125 |
| المحور الرابع: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية | .220                            | 40 | .056 | .916         | 40 | .106 |

a. Lilliefors Significance Correction

#### Correlations

|                  |                     | الميزة التنافسية: المحور الثالث | البعد الرابع: الإستجابة | الجود: البعد الثالث | الإبداعات المتميز: البعد الثاني | ميزاة التكلفة الأقل: البعد الأول |
|------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| المحور الثالث:   | Pearson Correlation | 1                               | .896**                  | .795**              | .796**                          | .831**                           |
|                  | Sig. (2-tailed)     |                                 | .000                    | .000                | .000                            | .000                             |
| الميزة التنافسية | N                   | 40                              | 40                      | 40                  | 40                              | 40                               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

|       |                     | المحور الرابع :<br>تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية | المحور الثالث : الميزة التنافسية | المحور الثاني :<br>تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة | TOTAL |
|-------|---------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------|-------|
| TOTAL | Pearson Correlation | .644**                                                             | .968**                           | .904**                                                | 1     |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000                                                               | .000                             | .000                                                  |       |
|       | N                   | 40                                                                 | 40                               | 40                                                    | 40    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

|       |                     | المحور الثاني :<br>تطبيق الإدارة الاستراتيجية على المؤسسة | المحور الثالث : الميزة التنافسية | المحور الرابع :<br>تأثير الإدارة الاستراتيجية على المؤسسة | TOTAL |
|-------|---------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|
| TOTAL | Pearson Correlation | .904**                                                    | .968**                           | .644**                                                    | 1     |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000                                                      | .000                             | .000                                                      |       |
|       | N                   | 40                                                        | 40                               | 40                                                        | 40    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .846             | 10         |

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=YA11 YA12 YA13 YA14 YB15 YB16 YB17 YB18 YC19 YC20 YC21 YD22 YD23 YD24 YD25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .867             | 15         |

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=M4_26 M4_27 M4_28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .630             | 3          |

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 YA11 YA12 YA13 YA14 YB15 YB16 YB17 YB18 YC19 YC20
YC21 YD22 YD23 YD24 YD25 M4_26 M4_27 M4_28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .920             | 28         |

### Statistics

|   |         | الجنس | العمر | المستوى التعليمي | الخبرة |
|---|---------|-------|-------|------------------|--------|
| N | Valid   | 40    | 40    | 40               | 40     |
|   | Missing | 0     | 0     | 0                | 0      |



### الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 21        | 52.5    | 52.5          | 52.5               |
|       | أنثى  | 19        | 47.5    | 47.5          | 100.0              |
|       | Total | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

### العمر

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 30 أقل من  | 2         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | سنة 40 إلى 30  | 18        | 45.0    | 45.0          | 50.0               |
|       | سنة 50 إلى 40  | 17        | 42.5    | 42.5          | 92.5               |
|       | سنة 50 أكثر من | 3         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|       | Total          | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

### المستوى التعليمي

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ليسانس  | 18        | 45.0    | 45.0          | 45.0               |
|       | ماجستير | 5         | 12.5    | 12.5          | 57.5               |
|       | ماجستير | 2         | 5.0     | 5.0           | 62.5               |
|       | أخرى    | 15        | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
|       | Total   | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الخبرة

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 أقل من    | 3         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | سنوات 10 إلى 5 من | 18        | 45.0    | 45.0          | 52.5               |
|       | سنة 15 إلى 10 من  | 11        | 27.5    | 27.5          | 80.0               |
|       | سنة 15 أكثر من    | 8         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total             | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Descriptive Statistics

|    | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----|----|---------|---------|------|----------------|
| X1 | 40 | 1       | 4       | 3.33 | .859           |
| X2 | 40 | 2       | 4       | 3.25 | .840           |
| X3 | 40 | 2       | 5       | 3.50 | .934           |
| X4 | 40 | 2       | 5       | 3.50 | .987           |
| X5 | 40 | 2       | 5       | 3.35 | .921           |
| X6 | 40 | 2       | 5       | 3.72 | .751           |
| X7 | 40 | 2       | 5       | 3.62 | .807           |
| X8 | 40 | 2       | 5       | 3.62 | .868           |

|                                                    |    |      |      |        |        |
|----------------------------------------------------|----|------|------|--------|--------|
| X9                                                 | 40 | 2    | 5    | 3.87   | .757   |
| X10                                                | 40 | 2    | 5    | 4.10   | .744   |
| تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة : المحور الثاني | 40 | 2.20 | 4.30 | 3.5875 | .55015 |
| Valid N (listwise)                                 | 40 |      |      |        |        |

#### Descriptive Statistics

|                                  | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| YA11                             | 40 | 2       | 5       | 3.60   | .778           |
| YA12                             | 40 | 1       | 5       | 3.43   | 1.083          |
| YA13                             | 40 | 1       | 5       | 3.55   | 1.085          |
| YA14                             | 40 | 2       | 5       | 3.63   | .925           |
| ميزوالتكلفة الأقل : البعد الأول  | 40 | 2.25    | 4.75    | 3.5500 | .62839         |
| YB15                             | 40 | 1       | 5       | 3.80   | .939           |
| YB16                             | 40 | 1       | 5       | 3.37   | 1.079          |
| YB17                             | 40 | 2       | 5       | 3.43   | .931           |
| YB18                             | 40 | 2       | 5       | 3.30   | .791           |
| الإبداع والتميز : البعد الثاني   | 40 | 1.50    | 4.50    | 3.4750 | .63498         |
| YC19                             | 40 | 2       | 5       | 3.95   | .783           |
| YC20                             | 40 | 1       | 5       | 3.83   | .844           |
| YC21                             | 40 | 1       | 5       | 3.75   | .954           |
| الجود : البعد الثالث             | 40 | 2.67    | 5.00    | 3.8417 | .55975         |
| YD22                             | 40 | 2       | 5       | 4.08   | .859           |
| YD23                             | 40 | 1       | 5       | 4.05   | .932           |
| YD24                             | 40 | 1       | 5       | 3.53   | 1.012          |
| YD25                             | 40 | 2       | 5       | 3.87   | .791           |
| الإستجابة : البعد الرابع         | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.8813 | .73158         |
| الميزة التنافسية : المحور الثالث | 40 | 2.11    | 4.50    | 3.7250 | .52372         |
| Valid N (listwise)               | 40 |         |         |        |                |

#### Descriptive Statistics

|                                                                 | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| M4_26                                                           | 40 | 2       | 5       | 4.25   | .707           |
| M4_27                                                           | 40 | 2       | 5       | 4.00   | .934           |
| M4_28                                                           | 40 | 2       | 5       | 3.65   | 1.001          |
| الميزة على الاستراتيجية الإدارة تأثير : المحور الرابع التنافسية | 40 | 2.33    | 5.00    | 3.9667 | .67432         |
| Valid N (listwise)                                              | 40 |         |         |        |                |

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER XXX.

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | تطبيق الإدارة: المحور الثاني<br>الاستراتيجية لدى المؤسسة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية: المحور الثالث

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .768 <sup>a</sup> | .590     | .580              | .33953                     |

a. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.317          | 1  | 6.317       | 54.792 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4.381          | 38 | .115        |        |                   |
|       | Total      | 10.697         | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                                                  | 1.101                       | .359       |                           | 3.069 | .004 |
|       | تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى:<br>المحور الثاني<br>المؤسسة | .732                        | .099       | .768                      | 7.402 | .000 |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية: المحور الثالث

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y01
/METHOD=ENTER XXX.

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | تطبيق الإدارة: المحور الثاني<br>الاستراتيجية لدى المؤسسة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: ميزة التكلفة الأقل: البعد الأول

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .619 <sup>a</sup> | .384     | .367              | .49982                     |

a. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.907          | 1  | 5.907       | 23.644 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 9.493          | 38 | .250        |        |                   |
|       | Total      | 15.400         | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: ميزة التكلفة الأقل: البعد الأول

b. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                                            | 1.012                       | .528       |                           | 1.918 | .    |
|       | تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني | .707                        | .145       | .619                      | 4.863 | .    |

a. Dependent Variable: ميزة التكلفة الأقل: البعد الأول

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y02
/METHOD=ENTER XXX.

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | تطبيق الإدارة: المحور الثاني<br>الاستراتيجية لدى المؤسسة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الإبداع والتميز: البعد الثاني

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .696 <sup>a</sup> | .485     | .471              | .46167                     |

a. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 7.626          | 1  | 7.626       | 35.779 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8.099          | 38 | .213        |        |                   |
|       | Total      | 15.725         | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الإبداع والتميز: البعد الثاني

b. Predictors: (Constant), تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                                            | .591                        | .488       |                           | 1.213 | .233 |
|       | تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة: المحور الثاني | .804                        | .134       | .696                      | 5.982 | .000 |

a. Dependent Variable: الإبداع والتميز: البعد الثاني

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y03
/METHOD=ENTER XXX.

```

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                                                     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | الإدارة تطبيق: المحور الثاني<br>المؤسسة لدى الاستراتيجية <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الجود: البعد الثالث

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .579 <sup>a</sup> | .335     | .318              | .46233                     |

a. Predictors: (Constant), الإدارة تطبيق: المحور الثاني, المؤسسة لدى الاستراتيجية

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.097          | 1  | 4.097       | 19.168 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8.122          | 38 | .214        |        |                   |
|       | Total      | 12.219         | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الجود: البعد الثالث

b. Predictors: (Constant), الإدارة تطبيق: المحور الثاني, المؤسسة لدى الاستراتيجية

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                                        | 1.728                       | .488       |                           | 3.539 | .001 |
|       | تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: المحور الثاني | .589                        | .135       | .579                      | 4.378 | .000 |

a. Dependent Variable: الجود: البعد الثالث

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y04
  /METHOD=ENTER XXX.

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                         | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | المحور الثاني:<br>تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة<br>b | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الإستجابة: البعد الرابع

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .662 <sup>a</sup> | .438     | .423              | .55552                     |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني, تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 9.147          | 1  | 9.147       | 29.639 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 11.727         | 38 | .309        |        |                   |
|       | Total      | 20.873         | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الإستجابة: البعد الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني, تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                                        | .723                        | .587       |                           | 1.233 | .225 |
|       | تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: المحور الثاني | .880                        | .162       | .662                      | 5.444 | .000 |

a. Dependent Variable: الإستجابة: البعد الرابع